إدارة الموارد البشرية

الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة

Human resources Management

Recent Trends and The Third Millennium Challenges



الدكتور
عطا الله "محمد تيسير" الشرعة

الدكتور
غالب محمود سنجق

جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
قسم إدارة الأعمال



الدار المنهجية
للنشر والتوزيع

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

إدارة الموارد البشرية

الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة

إدارة الموارد البشرية

الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة

Human Resources Management
Recent Trends And The Third Millennium Challenges

الدكتور
عطاالله "محمد تيسير" الشرعة

الدكتور
غالب محمود سنجق

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

الطبعة الأولى

2015م - 1436هـ



الدار المنهجية
للنشر والتوزيع



رقم التصنيف: 658.3

إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة

د. عطاالله "محمد تيسير" الشرعة، د. غالب محمود سنجق

الواصفات: إدارة الكوارث// إدارة الأفراد

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2014/7/3556)

ردمك ISBN 978-9957-593-15-5

عمان - شارع الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري

هاتف 4611169 6 962+ ص ب 922762 عمان - 11192 الأردن

DAR ALMANHAJIAH Publishing - Distributing

Tel: + 962 6 4611169 P.O.Box: 922762 Amman 11192- Jordan

E-mail: info@almanhajiah.com

الإهداء

إلى طلاب العلم وأصحاب العقول النيرة أينما وجدو
في وطننا العربي الكبير

الفهرس

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية

الفصل الرابع

تحليل وتصميم الوظائف

الفصل الخامس

الاستقطاب الاستراتيجي للموارد البشرية

الفصل السادس

الاختيار والتعيين

الفصل السابع

تقييم الوظائف

الفصل الثامن

تدريب الموارد البشرية

الفصل التاسع

تقييم أداء الموارد البشرية

الفصل العاشر

المكافأة والتعويض

الفصل الحادي عشر

السلامة المهنية وصيانة الموارد البشرية

الفصل الثاني عشر

العولمة وإدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث عشر

رأس المال الفكري وتحديات الألفية الثالثة

الاشكال والجداول

المقدمة

فرضت المنافسةَ النوعية نفسها في عالم الأعمال في الآونة الأخيرة بين الشركات الدولية متعددة الجنسيات بشكل عام، والإقليمية والمحلية بشكل خاص، حيث ظهر مفهوم العولمة الذي يزيل كافة الحواجز والعوائق التي تحول دون انسياب السلع والخدمات والأفكار بين كافة الدول ليصبح العالم بمثابة قرية صغيرة، ولذلك أصبح من الضروري على هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقيناً أن العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري هو محور العملية الإنتاجية بشقيها السلعي والخدمي، فالعنصرُ البشري هو المبدعُ وهو المبتكر والمطور، وبالتالي فإن زيادةَ حصة المنظمات في السوق لن يأتي إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

لقد بات في حكم المؤكد في المنظمات المعاصرة أن المنافسة والتقدم بثبات لن يتحقق بالتكنولوجيا وحدها، بل بفكر ومهارة وفاعلية وسواعد الموارد البشرية، ولذلك أدركت هذه المنظمات أهمية الاستثمار بالمورد البشري، حيث زاد مؤخراً الاعتراف والاهتمام بالموارد البشرية كثروة فعلية وحقيقية لأية منظمة سواء كانت صناعية أو خدمية، ويظهر هذا الاهتمام بالتوجه الحالي الشامل نحو الموارد البشرية لإحداث التغيير وأداء المهام المطلوبة بشكل يتناسب مع التطورات والتغيرات المحلية والدولية.

ولأهمية هذه الموارد في المنظمات جاء هذا الكتاب ليسلط الضوء على الموضوعات الرئيسة في إدارة الموارد البشرية والاتجاهات الحديثة في هذا المجال، حيث يحتوي الكتاب على ثلاثة عشر فصلاً، تعرض **الفصل الأول** لتوضيح المفاهيم الأساسية وليكون مدخلاً عاماً في إدارة الموارد البشرية، ويقدم **الفصل الثاني** شرحاً لبيئة الموارد البشرية الخارجية والداخلية ، أما **الفصل الثالث** فيناقش موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ودور هذه الموارد كشريك استراتيجي في

المنظمات الحديثة، أما **الفصل الرابع** فيوضح مفهوم وفوائد تحليل وتصميم الوظائف والمسؤوليات الوظيفية لهذه المهمة في المنظمات والطرق المستخدمة في جمع المعلومات لتحليل الوظائف، ويناقش **الفصل الخامس** موضوع استقطاب الموارد البشرية من حيث الأهمية والطرق والأساليب المستخدمة في استقطاب الموارد البشرية، أما **الفصل السادس** فيركز على موضوع الاختيار والتعيين من حيث الخطوات وطرق التعيين والمفاضلة بين المتقدمين، كما يركز **الفصل السابع** على موضوع تقييم الوظائف والطرق الرئيسية المستخدمة في عملية تقييم الوظائف، ويركز **الفصل الثامن** على تدريب الموارد البشرية وأهمية هذا النشاط في المنظمات الحديثة، ويتناول **الفصل التاسع** موضوع تقييم أداء الموارد البشرية وأهميتها وخطواتها، ويعالج **الفصل العاشر** موضوع الرواتب والأجور وخطواته والاتجاهات الحديثة في وضع الأجور والرواتب، أما **الفصل الحادي عشر** فيركز على موضوع السلامة المهنية وطرق تحسين مستواها قياسا بالمعايير الدولية في المنظمات المعاصرة، كما يركز **الفصل الثاني عشر** على العولمة وإدارة الموارد البشرية الدولية وسياسات التوظيف والتدريب والتقييم والمكافأة والتعويض المتبعة في الشركات الدولية، وتناول **الفصل الثالث عشر** رأس المال الفكري وتحديات الالفية الثالثة حيث سلط الضوء على أحدث ما كتب في هذا المجال من حيث تقسيمات ومكونات راس المال الفكري وما يواجهه من تحديات في عصر العولمة ، وأخيراً تم تناول مجموعة من التطبيقات من الواقع العملي والحالات التدريبية والعملية التي تفيد القارئ في التطبيقات الحديثة لمفهوم الموارد البشرية .

ونسأل الله العلي القدير، أن يجعل هذا الجهد عملاً خالصاً متقبلا لوجهه تعالى، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والفلاح في الدنيا والآخرة

المؤلفان

الدكتور عطاالله الشرعة

الدكتور غالب سنجق

1



الفصل الأول

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول

مدخل الى الموارد البشرية

Introduction to Human Resource Management

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

The concept of human resource management

تعني الإدارة لغةً القيام بخدمة الآخرين، أما اصطلاحاً فهي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام. وعرفت بأنها وظيفة واسعة المعنى تضم في إطارها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها توجيه وتسيير أعمال المنظمة بقصد تحقيق أهداف محددة، كما عرفت بأنها فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة، ومن استقراء جميع التعريفات السابقة يتبين لنا بأنه لا يوجد هناك تعريفٌ واحدٌ شاملٌ لعلم الإدارة. فهذه النماذج وغيرها تبين اختلاف أساليب التعبير عن هذا العلم، وعدم اتفاق مختصيه على تعريف موحد بشأنه، وإن كانت جميعها تصب في إطار واحد، وهو تكاتف جهود العاملين بالمنشأة وتعاونهم لتحقيق أهداف معينة أو محددة.

أما الموارد لغة فتعني مصدر ومنبع، واصطلاحا فيقصد بها الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية في المنظمة. وتعتبر الموارد البشرية أهم تلك الموارد للمنظمة، وهي بشكل عام عبارة عن أنشطة وفعاليات تقوم على استقطاب وتعيين وتخطيط وتنظيم وقيادة وحفز المورد البشري في المنظمة لتحقيق الأهداف

الرئسية والفرعية من أجل الوصول الى زيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية، وبالتالي زيادة حصة المنظمة في السوق والمحافظة عليها .

لقد قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد عام1970، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح السائد Personnel (إدارة الأفراد) إلى (إدارة الموارد البشرية) Human Resources، ومن خلال المطالعة لأدبيات الموارد البشرية فإن هناك تعاريف عديدة ومتفاوتة لهذا المفهوم .

حيث عرفها فريش fresh بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

وعرفها سيكولا sekolah بأنها عملية استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على:عمليات التعيين وتقيم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

أما جلويك Gloeq فعرفها بالوظيفة التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

ويعرفها شرودن وشيرمان: Arthur W. Sherman& Herbert J. Chruden بأن إدارة الموارد البشرية تشتمل على العمليات الأساسية التي يجب أداؤها والقواعد التي يجب إتباعها، والمهمة الرئيسة لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

- **ويعرّفها الكاتبان بأنها:**

" عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية باختيارهم وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، باعتبارهم رأس المال الفكري الذي يحقق أهداف المنظمة ".

أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية المورد البشري في دوره المؤثر في رفع كفاءة إداراة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

و يتحقق ذلك إذا ما أُحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدربة وتم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون معلومة وواضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية والوضوح .

وللتطورالعلمي والتطور التقني دور بارز في إكساب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غيرمن طبيعتها وعملياتها ، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره.

كما تكتسب إدارة المواردالبشرية أهميتها من:

1. الحاجة إلى التخصص: أصبح من الضروري أن يتضمن عمل إدارة المواردالبشرية تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتخطيط الموارد البشرية وتصنيف الوظائف وصنع السياسات والأجور وإجراء البحوث، وذلك نتيجة الى التوسع الكبير في هذه الوظيفة إذا لم يكن بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.
2. التكلفة:حيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءاً كبيرا من نفقاتها ولذا فهو أفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.

3. الدراسات والبحوث: فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولان نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.
4. الاستفادة من الموارد البشرية: تزايد إدراك قادة المنظمات بان الأفراد موارد إنسانية كسائرالموارد التي تحرص المنظمات على استثمارها استثمارا أفضل مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا لابد من تبني أسلوب أنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج لها، والإدارة الحديثة تدرك إن نجاح المنظمة مرهون بتحقيق أهدافها وأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية.
5. طبيعة وظيفة إدارةالموارد البشرية: تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بعدما كان دورها تقليديا مقتصرا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين ودفع الأجر ومنح الإجازات حيث أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولا وتخصصا فأصبح لإدارةالموارد البشرية دوراً استراتيجيياً تطلب منه توفير كفاءات متخصصة لممارسة العديدمن المهام والمسؤوليات والواجبات الموكلة إليها، فظلت تمارس إدارة المواردالبشرية مهام متخصصة واستراتيجية بجانب المهام التنفيذية.

وفي ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيس الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام أجور ومكافآت وحوافز عادلة وتقويم أداءها.

لذلك فقد أكد الباحثون (johannessen et al, 2005) أن المورد البشري المتمثل في رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة يمكن بلورتها في الآتي :

1) أن الإدارة الرشيدة لرأس المال الفكري تؤدي إلى زيادة القدرة الإبداعية وتحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف وبالتالي إمكان تقديم المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية.

2) يعتبر رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء والنجاح للمنظمة.

3) يُعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية نظراً لدوره الفعال في ضمان بقاء المنظمات وتحقيق النمو والتطور فيها خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال.

عوامل الاهتمام بالموارد البشرية: Human resources interest factors

1. **العولمة** Globalization: ويقصد بها الانتقال السلس للسلع والخدمات بين الدول وإزالة العوائق القانونية وكل ما يحول دون انتقالها، مما يؤثر بشكل كبير على مقدرات البلدان الناشئة وإنتاجها الذي قد لا يصمد إمام المنافسة العالمية، وتضطر المنظمات إلى استقطاب و تطوير كفاءة العنصر البشري واستثماره بشكل يجعله ميزة تنافسية قادرة على الصمود أمام المنافسة الدولية.
2. **سرعة تغير السوق** Rapidly changing market: أفرزت العولمة قيماً وثقافات جديدة ارتبطت باحتياجات السوق والعملاء، وعليه فقد اختلف مفهوم السوق المكاني إلى المفهوم الزماني المتحرك، وبات العنصر البشري يفرض قواعد اللعبة باختيار الزمان والمكان عبر الشبكة الدولية ويلعب بالخيارات المتعددة.

3. **التغير** Changing: فقد أصبح التغير أحد أهم الثوابت المتعارف عليها في عالم الإدارة والأعمال وبات العنصر البشري الذي يشق مساره الوظيفي وينتقل من مهنة إلى أخرى سعيا لتحسين وضعه والارتقاء والمواكبة في بؤرة الاهتمام والصراع بين المنظمات، كما أدى تبدل وتغير الأذواق والأمزجة أمام العروض الهائلة من السلع والخدمات إلى البحث عن كوادر مبدعة تقوم بتصميم وإنتاج يلبي احتياجات وأذواق السوق المتغير.
4. **ثورة المعلومات** Information revolution: لم تعد البيانات والمعلومات حكراً على صانعيها فقد انتشرت المعلومات الفنية والتخصصية المطورة عبر الشبكة الدولية وأصبحت متاحة للجميع، وقد كان للعنصر البشري الفضل في تدوين التجارب وتخزينها ونشرها، ويكمن سر الاهتمام بالعنصر البشري في قدرته على استخراج المعلومة وتوظيفها واستثمارها باعتبارها مصدر القوة التي تتميز بها المنظمات وتنافس بها غيرها.
5. **التكنولوجيا** Technology: نظرا للثورة التكنولوجية المتصاعدة التي عملت على تطوير الإنتاج كماً ونوعاً وتوفير الطاقات لضبط النفقات، فقد بات العنصر البشري المدرب والمؤهل فنيا والقادر على استثمار التكنولوجيا من أهم القوى المؤثرة في ميدان الإنتاج والميزة التي تحرص عليها المنظمات وتعززها وتنميها.
6. **رأس المال البشري** Human capital: القيادة بحكمة، واستثمار الكفاءات والخبرات والإبداع والتنوع والحداثة والسرعة، سمات يتمتع بها رأس المال البشري في عصر العولمة.
7. **تصدير الأعمال** outsourcing: انتقال رؤوس الأموال المادية والفكرية كالمشاريع والكفاءات والأجهزة والأفكار وبقية أدوات الإنتاج إلى

بلدان نامية بقصد تنويع الاستثمار والبحث عن أسواق جديدة والوصول إلى مواقع الأيدي العاملة والمواد الأولية.

8. **التحالفات الاستراتيجية** Strategic Alliances: نتيجة لاتساع الأعمال وتضخم الإنتاج والحاجة إلى منظمات كبيرة ذات قدرات مالية وفنية وفكرية تعززت فكرة التحالفات الاستراتيجية لاغتناء المنظمات بتكامل الجهود وزيادة الإمكانات وتبادل الخبرات.
9. **الأعمال غير التقليدية** Non-traditional business: ظهرت نتيجة الحاجة لسرعة الأداء والانجاز والعمل كوسيط لتقديم الخدمات مثل المنظمات الافتراضية(Virtual Organizations).

التطور التاريخي للموارد البشرية: H.R Historical periods

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1. التوسّع والتطوّر الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة؛ إذ بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
2. التوسّع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي، ممّا أدّى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية وتوفير وسائل حديثة للتعامل مع التنوع الحديث لكوادر الموارد البشرية.

3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدّى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلّب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لإيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية

Historical periods for Human Resource Management

المرحلة الأولى : تطور الحياة الصناعية : كانت الصناعات سابقاً قبل الثورة الصناعية محصورة في نظام الطوائف المتخصصة؛ حيث كان الصنّاع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، وبنظرة شمولية فقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل الإنسانية إذا نظرت إلى العامل بصفته سلعة تُباع وتُشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، ونشأت في هذه الفترة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية :من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هو انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (فريدريك تايلور) Taylorالذي توصّل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1. تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على

الأسس المنطقية، والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2. الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة، يتم اختيارهم.
3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: إذ يؤكد أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلاّ بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: أكد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل المتمثلة بمشاركته في زيادة الدخل من خلال ارتفاع معدل إنتاجيّته.

وقد أكد (تايلور) على معايير العمل، حيث قوبل من الناقدين بهجوم تركز على إهماله للجانب الإنساني ومطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية : في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في دول مختلفة، خاصة في مجال المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، كما كان لظهور حركة الإدارة العلمية ومن روادها هنري فايول Henri fayol(التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) دور كبير في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى : أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا)،

وطُبّقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، واقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين في أقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أُنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، حيث تم اعداد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920، أُنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية : شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية؛ فقد أُجريت تجارب (هوثورن) في مصانع جنرال الكتريك بواسطة (التون مايو)، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل مما ادى الى ظهور مبادئ جديدة تقودها حركة العلاقات الانسانية.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم، وانصرافهم، والأعمال الروتينية اليومية. إن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ما زالت تركز على العلاقات

الإنسانية ، والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والانثروبولوجيا ، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية؛ إذ إنه أكثر شمولاً؛ لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلاّ مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل: سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

و مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية ، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر، والتحول الآلي في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية ، والتغيّر المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة، مثل: هندسة الإدارة (الهندرة)، والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية .

مسؤوليات إدارة الموارد البشرية: H.R Responsibilities

مفهوم المسؤولية: Responsibility concept

المسؤولية اصطلاحا المقدرة على أن يلزم الإنسان نفسه أولاً ، والقدرة على أن يفي بالتزامه تجاه من تعهد لهم.وعرفها آخرون: المسؤولية حالة يكون فيها الإنسان صالحاً للمؤاخذة على أعماله وملزماً بتبعاتها المختلفة.

وحيث أن وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساندة وداعمة ومسهلة لبقية الوظائف وهي وظيفة استشارية وليست آمرة أو مشرفة وليس لديها سلطات

تنفيذية، فهي تقدم المشورة وتوفر احتياجات الإدارات الأخرى من القوى البشرية وتؤمن لهم الامتيازات التي كفلها العقد والنظام الداخلي.

وترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا إداريا وذلك لدورها المميز في القيام بمهام الدعم والمساندة لبقية الإدارات عوضا عن الإدارة العليا ولاكتساب القوة والدعم من الإدارة العليا لمخاطبة الدوائر والتنسيق المباشر معهم لتحقيق أهداف المنظمة .

أنواع المسؤوليات، Responsibilities Types of

إن تحديد نوع المسؤوليات المناطة بالعاملين، يتعين عليها تحديد الصلاحيات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم، فقد تعارف علماء الإدارة على إن المسؤوليات تصنف إلى نوعين هما:

مسؤوليات تنفيذية : Responsibilities Execution

القيام بتنفيذ مهام معينة ضمن صلاحياته مما يتطلب منحهم سلطة الأمر لتيسير عملية التنفيذ، فمن يكلف بمهمة معينة يتطلب منه أن يقوم بتنفيذها، ويتعين بيان آلية تنفيذ الأعمال وتحديد الشروط والإجراءات المطلوبة.

مسؤوليات استشارية : Responsibilities Consulting

تقديم الدعم الاستشاري والرؤيا المستقبلية، وذلك بحكم قربه من الإدارة العليا واطلاعه على الخطط الاستراتيجية وقدرته على تقديم الحلول الإدارية الممكنة. فإدارة الموارد البشرية إدارة ديناميكية مواكبة للتطورات ومطلعة على المستجدات القانونية والأنظمة الرسمية التي تلزم المنظمة.

موقع إدارة الموارد البشرية من الخارطة التنظيمية

من أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشري هو اكتشاف أهمية العنصر البشري باعتباره رأس المال الحقيقي. وكبر حجم المنظمة ونموها

وكبر عدد الموظفين وتعدد فروع المنظمة وارتباطها بسلسلة من الشركات عابرة القارات Overseas Firms وكذلك ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

فقد غدت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا على طاولة مجلس إدارة المنظمة، وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

1. نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وقدرتها على إقناع الإدارة العليا بدورها المحوري والاستراتيجي.
2. حجم المنظمة من حيث عدد العاملين في المنظمة .
3. نوع الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

موقع إدارة الموارد البشرية في إدارة الأعمال والإدارة العامة

إن مضمون إدارة الموارد البشرية واحد في كل من إدارة الأعمال والإدارة العامة وان الفرق في الشكل وليس في الجوهر والمضمون.

إذا يمكن القول انه لا يوجد فرق في إدارة الموارد البشرية سواء كانت في إدارة الأعمال أو في الإدارة العامة المتمثلة بالإدارة الحكومية حيث أن أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية واحد في كلا المجالين.

موقع الموارد البشرية على الخريطة التنظيمية

يعتمد موقع الموارد البشرية ومكانتها التنظيمية على شكل البناء التنظيمي أو الهيكل المعتمد ويتناسب وميول الإدارة العليا، فعندما يكون توزيع السلطات على الهيكل التنظيمي أفقيا فيأخذ ثلاثة أشكال: الشكل أو التنظيم الخطي، والتنظيم الوظيفي، وثالثهما التنظيم الخطي(الاستشاري).

أ. التنظيم الخطي : Line Organization

في هذه الحالة تهتم كل دائرة في التنظيم بشؤون العاملين لديها وتتابع قضاياهم واحتياجاتهم وتقوم بكافة الوظائف الرامية لتأمين النواقص وتدريبهم والعناية بهم، بالإضافة إلى الأعباء التخصصية التي تهم أقسامهم.

وقد يتم الاستعانة بمساعدين إذا كان حجم العمل كبيرا ، وفي هذه الحالة يتولى المدير ومساعديه كافة المهام المتعلقة بالدائرة بشكل استقلالي نسبيا ، وبذلك تكون علاقة وارتباط الموظفين وانتمائهم لمدير الدائرة الذي يتولى شؤونهم.

ويمكن الوقوف على ايجابيات وسلبيات التنظيم الخطي على النحو الآتي:

أما الايجابيات فنجملها بما يلي:

1. يتميز التنظيم الخطي بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد في بيان العلاقة بين أطراف السلطة.
2. يظهر بجلاء في المنظمات الصغيرة وتلك التي يمتلكها أفراد وتكون بالعادة طبيعة عملها محدودة ومقدراتها بسيطة.
3. يمكّن العامل من الوصول إلى المدير بسهولة والحصول على إجابة شافية بالسرعة والدقة الملائمة.

أما السلبيات فنجملها بما يلي:

1. يتطلب إلمام المدير بمعرفة الأنظمة والتعليمات وقوانين العمل لإصدار الفتوى القانونية.
2. كبرحجم وكمية المعلومات التي تتجمع لدى المدير التي تثقل كاهله، فضلا عن بقية المهام الرئيسة المطلوبة للدائرة.
3. قد تقود بساطة التنظيم إلى النظر للمشكلات بنظرة عاطفية وتعكس الأحكام المتخذة طريقة الطلب ومدى التعاطف مع الطروحات المقدمة.

ب. التنظيم الوظيفي : Functional Organization

المنظمة التي تعتمد التنظيم الوظيفي على الخارطة التنظيمية، تعطي سلطة الأمر لأكثر من دائرة، بحيث يتلقى الفرد الأمر من عدة دوائر على خط تنظيمي واحد على الخارطة، كأن نقول بأن إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وادارة العمليات تقوم بتوجيه الفرد، فإدارة الموارد تقوم باختيار الأفراد وإعطاء الإذن بالإجازات السنوية وغيرها من المهام، بينما يتلقى الفرد من الإدارة المالية الموافقة على العمل الإضافي والزيادات أو الخصومات، كما يتلقى الفرد التعليمات الفنية وتوجيهات العمل من دائرة العمليات. ومن الملحوظ أن هذا الشكل من التنظيم نادرا ما يستخدم من قبل منظمات القطاع الخاص، إلا أنه متوفر في القطاع العام بحكم السلطة الممنوحة للوزارات على الأجهزة الإدارية وبقية الإدارات، ومن المألوف ان تجد في القطاع العام دائرة عامة متخصصة في الخدمة المدنية تقوم على رعاية شؤون الأفراد بقوانين ناظمة تراعي كافة المستويات وتصدر بقرار رئاسي من السلطات التشريعية في الدولة.

ومن ايجابيات هذا التنظيم:

1. يسمح التنظيم باستخدام وتوظيف جهود أفضل للمتخصصين في المجالات المختلفة.
2. يتم الاهتمام بكافة المقترحات والمشكلات وقضايا العاملين ولا مجال لإهمال أي منها.
3. يستخدم بمرونة في شركات التضامن الصغيرة المكونة من شريكين اثنين يديرونها بالتعاون والتنسيق بينهما.

ومن سلبيات هذا التنظيم:

1. التداخل في عمل الوحدات التنظيمية نتيجة وجود عدد من الرؤساء الآمرين.

2. تصاعد التعقيد التنظيمي وما ينتج عنه من الصراعات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الوحدات.

ج. التنظيم الخطي (الاستشاري) .Line-staff

عادة ما يكون الخيار الثالث وهو التنظيم الاستشاري خيار توافقي محاولا تجنب عيوب الطرفين الأولين (التنظيم الخطي والتنظيم الوظيفي).

يسعى التنظيم المصطلح عليه بالاستشاري وهو الأكثر شيوعا في المنظمات ذات الحجم الكبير لمعالجة مشاكل عدم التخصص، فيعمد إلى توفير دوائر استشارية للإدارات الأكثر حاجة للاستشارات مثل الدوائر المالية والبشرية أو القانونية، وهدفها دعم هذه الإدارات التي تتعقد وتكتظ الأعمال بها وتحتاج إلى من يعينها على ذلك.

من مزايا التنظيم الاستشاري:

1. يوفر مستوى مناسبا من الدعم في المجالات التخصصية للوحدات الأساسية.
2. يحفظ لهذه الوحدات سلطة القرار.

ومن عيوبه:

1. محدودة الاستفادة من الوحدات الاستشارية والخدمية وقد تكون عبئا على كاهل الإدارة نتيجة الأعباء والمسؤوليات.
2. ارتباط الاستفادة من الوحدات الاستشارية بموافقة الإدارة العليا مما يجعل الإفادة منها محدود.

المفهوم الجديد للموارد البشرية

The modern concept of human resources smanagement

تعارفت منظمات الأعمال على مصطلح العميل أو الزبون وهو كل من يتعامل مع المنظمة بغرض الإفادة أو الاستفادة منها، ويتزايد الآن استخدام لفظة "العملاء الداخليين " (Internal Customers) للتعبير عن الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة ما، فهي تعني بجهازها العامل من حيث التعرف على شخصيات العاملين، ومستواهم الثقافي والاجتماعي، للاستدلال على دوافعهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، ذلك لأن الموظف بمثابة إضافة نوعية في موقعه وعنصراً أساس في بناء وتنمية وتطوير المنظمة، ويبرز دور القادة الإداريين بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في إعدادهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات.

ومن جهة أخرى فإن أعضاء الإدارات المختلفة هم زبائن لبعضهم، إذ يتبادلون المنافع والخدمات لإنجاز العمل مثل (إدارة المشتريات، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، ومركز الكمبيوتر، وقسم البحوث والتطوير...).

ولأن المنظمات الحديثة التي تعيش أجواء من المنافسة المحمومة في ظل العولمة فإنها تبحث عن ميزة تنافسية، تمكنها من تحقيق أهدافها بزيادة حصتها السوقية والوصول إلى قيادة السوق.. هذه الميزة التي تتمثل في التميز بجودة السلعة أو الخدمة أو تخفيض التكاليف أو الاستئثار بأسواق محددة وملاءمة مواعيد تسليمها على مبدأ (Just In Time) النظام الآني ... الخ، فإن العملاء الداخليين (الموارد البشرية) هم خط الدفاع الأول في الحفاظ على الأداء المتميز، وبذلك فإنهم يمثلون رأس المال الفكري الحقيقي وهم الميزة التنافسية، ويكمن محور تميزهم بما يلي:

1. الكفاءة الفنية النادرة والتعليم المواكب للمستجدات.

2. الإخلاص والولاء للمهنة والمنظمة والالتزام بالمعايير والضوابط الفنية والأخلاقية والرقابة الذاتية .
3. الإبتكار والتفكير الابداعي.
4. التعاون والاستعداد للمشاركة في حل مشكلات العمل والمشاركة في حل المشكلات والتمكين.
5. التعليم المستمر وتطوير المهارات.
6. الدوافع العالية التي تنسجم مع المستويات الراقية للأداء مثل دوافع إثبات الذات والتقدم المهني.

لذلك فإن الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في هذا الألفية الجديدة. يجب أن تتسم بطراز يختلف تماماً عن النمط التقليدي الذي ينحصر فقط في مطابقة الموظف لشروط الوظيفة والتزامه الكامل بالوصف الوظيفي، والطاعة التامة لتوجيهات الإدارة، ومقابلة المستويات الموضوعة للأداء دون زيادة أو تطوير.

المواصفات الحديثة الواجب توفرها في الموارد البشرية :

Specifications modern for human resources

1 - التعليم Education: وما يوفره من مؤهلات ملائمة ومتممة لمجاله المهني، وما يتيحه للفرد من معلومات وخبرات جديدة ومعارف نوعية حديثة.

2 - التوجه السليم Proper orientation:

أ. العمل من أجل رفعة الوطن

ب. الوعي بمشكلات المجتمع واحتياجاته

جـ. الاستعداد لتحمل المسؤولية. د. الرغبة في الإتقان والتفوق.

هـ. حسن استغلال وقت الفراغ.

3 – القيم الايجابية Positive values : تقترن الإنجازات المتميزة دائما بقيم بناءة سامية، يتبناها أصحابها ويعملون بمقتضاها. مثل العمل المخلص، والتفكير الذاتي، والتنافس... وتستمد هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير، وهي حصيلة لتجارب المجتمع وتاريخه وحضارته.

4 – الشخصيات الناضجة Personal mature: والتي تتميز بخصائص أبرزها الإيجابية، والاستقلالية، والندية والتفكير في المدى البعيد، وتنوع الاهتمامات، والرقابة والتوجيه الذاتي. ولكل من هذه الخصائص أثر عميق في نجاح الموارد البشرية في مهامها المختلفة. فالإيجابية مثلا تعني انشغال الفرد بالمشكلات التي تحيط به ومداخل حلها... والمرونة تعني التفكير في بدائل متنوعة للوصول إلى الهدف الواحد.

ولا شك أن العاملين الناضجين يساعدون على إنضاج مؤسساتهم.. والمنظمات الطموحة تحتضن الناضجين وتحافظ عليهم وتمكنهم بتولي مهام مسؤولة وكبيرة وتشاركهم في امتلاك حصص في منظمتهم.

5 – التدريب والتطوير Training and Development: التدريب بكافة أنواعه، الفنية والسلوكية، حيث يعتبر التدريب السلوكي بنفس مستوى أهمية التدريب الفني لأنه يشمل تنمية السلوك الإيجابي والمشاركة وحل المشكلات والعمل ضمن فريق متجانس وعلاج الضغوط والصراعات.

6 –الاتجاهات الصحية The correct orientation : الإتجاهات حالة عقلية تتناول كيف يفكر أفراد القوة العاملة، وهذه الحالة العقلية يسهم في تكوينها عدة عوامل، من التنشئة الإجتماعية المبكرة إلى التعليم ومرورا بالتجارب المختلفة التي يمر بها الأفراد، حيث تعمل المؤسسات على تعميق هذه الإتجاهات، بالقدوة، والقيادة الفعالة، والتدريب المستمر.

7 - الدافعية العالية High motivation: ويتميز أصحابها بالطموح وارتفاع حاجات احترام النفس، وإثبات الذات، وتقدير الآخرين ومثل هذه الدوافع تجعل الأفراد يتطلعون إلى الإنجاز المتميز، والحرص على النمو والتقدم المستمر.

8 – القدرات الإبتكارية Innovative abilities : ويقصد به التفكير الإبداعي غير التقليدي، ويعتبر هذا العنصر من المعايير التي تشترطها المنظمات الحديثة في اختيار الموارد البشرية من القادة الإداريين والعاملين، حيث تعمل هذه المنظمات أيضاً على تنمية قدراتهم عن طريق جلسات العصف الذهني، وورش العمل لحل المشكلات ومشروعات التطوير وإفساح المجال لهم لرسم مسارهم الوظيفي.

أهداف إدارة الموارد البشرية

Objectives of human resource management

1. **الأهداف الإدارية والتنظيمية:** Management & Organizationa objectives: وتشمل وضع الخطط والعمل على تحقيق الأهداف، وتنفيذ تلك الخطط وقيادة وتوجيه نشاطات العاملين، ورقابتها بما يضمن عدم الخروج عن سياستها العامة.كما أن إدارة الموارد البشرية ترتبط من ناحية تنظيمية مع إدارات المنظمة المختلفة.

3. **الأهداف الوظيفية** : functional objectives: وتشمل القيام بالوظائف الاستشارية والتنفيذية المتعلقة بالأفراد مثل: ضمان استمرار تدفق القوى البشرية المؤهلة، وضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية.

4. **الأهداف الإنسانية والاجتماعية:** Human and Social objectives: وتشمل الاهداف الانسانية إشباع رغبات وحاجات العاملين، وإتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال عملهم، وتوفير سياسات لاستخدام

الطاقات البشرية. أما الاهداف الاجتماعية فتشمل تشغيل الأفراد حسب قدراتهم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ورفع مستوى المعيشة بتأمين العمل الذي يحقق مردوداً مجزياً، ومساعدة الأفراد في اختيار انسب الوظائف لهم، والمحافظة على قوة العمل.

5. **الأهداف المتخصصة: objectives Specialized**: وتشمل تطوير وتدريب الموارد البشرية ومكافأة الموارد البشرية ودفع المستحقات في وقتها، واندماج الموارد البشرية وغرس قيم التفاهم والتناغم بين مختلف التخصصات للوصول إلى عمل جماعي ناجح، والحفاظ على الموارد البشريةوغرس قيم المشاركة والتعزيز والتطوير المستمر وإشعارهم بالأمان والاستقرار.

الأعمال التي يقوم بها مدير الموارد البشرية: H.R manager's jobs.

يتفق معظم المهتمين بالموارد البشرية أن أداء مدراء الموارد البشرية يتركز على الوظائف التالية:

1. التخطيط : Planning تحديد الأهداف والمعايير وتطوير الأنظمة والإجراءات وتطوير الخطط والتنبؤات.
2. التنظيم : Organizing إعطاء كل مرؤوس مهمة محددة وتحديد الدوائر والأقسام وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين وتحديد قنوات الاتصال لتنسيق العمل بين المرؤوسين.
3. التوظيفStaffing تحديد إي نوع من الناس يصلح للتعيين، وتعيين الموظفين المحتملين، ووضع معايير الأداء، وتأمين التعويضات الخاصة بالعاملين وتقديم المشورة للعاملين وتقييم الأداء وتدريب وتطوير العاملين.
4. القيادة : Leading تنسيق جهود الآخرين للقيام بالعمل ورفع معنوياتهم وتحفيزهم .

5. الرقابة : Controlling وضع المعايير الخاصة بحصص المبيعات ومعايير الجودة ومقابلة المنجز بالمخطط وتصويب الانحراف عند الحاجة.

وظائف إدارة الموارد البشرية : Human Resource Management functions

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشري لها، وأهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعكس تلك السياسات ما يلي:

1. **تحليل العمل** Analysis of workin human resources : يتم أداء هذه الوظيفة بالتعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة إلى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة.
2. **تخطيط الموارد البشرية** : H.R planning: وتنصب هذه الوظيفة على القيام بحصر احتياجات المنظمة من القوى البشرية من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروف وما هو متاح من تلك الموارد وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز أو الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز. وتتم عملية التخطيط بتضافر جهود مشتركة متناغمة تسعى بعد تحديد الاحتياجات، لوضع المعايير الضابطة للجوانب الفنية والإدارية، والأخذ بعين الاعتبار لقراءة أحداث المستقبل بالتنبؤ بما يوفر الكفاءات الفنية والإدارية الكفؤة قبل حدوث النقص المفرط واستباق المنافس.
3. **الاختيار والتعيين** Selection and appointment: وتتمثل في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل واختيار الفئة المناسبة اعتمادا على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب

الاستقطاب المناسبة وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وهذه المرحلة في غاية الأهمية إذا ما تم اختيار الكفاءات بعناية. فالاختيار المناسب يعكس جوانب ايجابية عدة منها محدودية الدوران الوظيفي ويعطي للمنظمة القدرة على التخطيط بعيد المدى لثبات واستقرار العمل.

4. **تصميم نظام الأجور** System design wages wages: تحديد فئات الأجور للموظفين مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور يكفل العدالة والموضوعية القيمة وأهمية الوظائف المختلفة في المنظمة. ويؤخذ بعين الاعتبار المقارنة المرجعية مع سوق العمل ومحاكاة واقع المنافس، والاهم التوجه بنظرة واقعية مبنية على الدراسات الاكتوارية (Actuarial Studies) التي تفيد بالانتقال الطبيعي والتطور المنطقي في نظام الأجور وما سيكون عليه الحال بعد عشرة سنوات ثم عشرين سنة، تحسبا لوجود تضخم يثقل كاهل المنظمة أو بالمقابل ضعف ملحوظ في الارتقاء بالسلم الوظيفي حيث يؤثر على النمو المتوازن والتحفيز الكافي للعاملين.

5. **تصميم أنظمة الحوافز** System incentive : وتتركز على مكافأة الأداء المتميز سواء كان أداء فردياً أو جماعياً من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية والجماعية بالإضافة إلى تقدير الحوافز على أساس الأداء الكلي للمنظمة بما يكفل إشباع حاجات العاملين بعدالة وموضوعية في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

6. **وضع أنظمة خدمات ومزايا العاملين** Develop systemsandemployee benefitsservices: توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالإضافة إلى منح العاملين مزايا معينة كرواتب التقاعد والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، وقد تمتد إلى تقديم المنظمة بعض

الخدمات للعاملين كالإسكان والمواصلات وصناديق الادخار والاستثمار وبعض الخدمات المالية كالإعانات والقروض الحسنة وغيرها من الخدمات.

7. **تقييم الأداء** Performance appraisal: تتولى إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات مهما اختلفت إشكالها مهمة تقييم أداء العاملين، ويتم تقييم الأداء لغرضين، الأول: الوقوف على كفاءة الأداء للعامل، والثاني: التعرف على جوانب القصور أو الإبداع في الأداء لمعالجتها. ويعتمد الأداء على جملة من المرتكزات الأساسية أهمها: تحديد المعايير الناظمة للأداء والضابطة لجوانبه، ثم إبلاغ العاملين بها، ويأتي في الخطوة الأخرى عملية التقييم بمقابلة المخطط بالمنجز من الأداء وعلى أثرها يتم تحديد حجم الانحراف سواء في شقه الايجابي أو السلبي، ويأتي في الخطوة الأخيرة تصويب الانحرافات بمجموعة من القرارات بالتدريب والتأهيل ورفع الكفاءة من جهة وكذلك الترقية والتحفيز والمشاركة والتمكين.

8. **التدريب والتنمية الإدارية** : Training and management development: بهدف رفع الكفاءة الإدارية والفنية للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو أعمالهم، فالتدريب لا يتم بتنمية الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الأداء .

9. **تخطيط المسار الوظيفي** Career path planning: ويتم من خلال تصميم ووضع سياستي النقل والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل باستثمار جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف وأخذها بالاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية .

ونضيف بأن المسار الوظيفي بشكله الحديث لا يتم بترتيب وتوجيه من الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية، بل تكون بإفساح المجال وتهيئة الظروف للعاملين لشق طريقهم من خلال عمليات التحفيز والتشجيع لكل من أراد أن يرتقي بثقافته ودراسته الأكاديمية أو بإتاحة المعلومات الكفيلة بزيادة اطلاعه على الخطط والبرامج التي تهم العمل، وتدفعه نحو استباق الأحداث وتهيئة نفسه لمواجهة المتغيرات في تطور العمل.

ملخص الفصل الأول

- يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى معان شاملة تتلخص في أنها " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية باختيارهم وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، باعتبارهم رأس المال الفكري الذي يحقق أهداف المنظمة ".
- تكمن أهمية المورد البشري في دوره المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا، وتكتسب أهميتها من الجوانب الآتية:الحاجة الى التخصص، الدراسات والبحوث، التكلفة، الاستفادة من الطاقات البشرية وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار.
- عوامل الاهتمام بالموارد البشرية تتحدد بالعناصر التالية: العولمة، رأس المال البشري، تصدير الأعمال، التكنولوجيا، التغيير، سرعة تغير السوق، التحالفات الاستراتيجية، الأعمال غير التقليدية.
- التطور التاريخي شمل عدة مراحل هي : تطور الحياة الصناعية ثم ظهور حركة الإدارة العلمية فنمو المنظمات العمالية وتليها مرحلة الحرب العالمية الأولى واختتمت بمرحلة ما بين الحربين العالمية الأولى والثانية .
- المفهوم الجديد للموارد البشرية لم يعد يقتصر على العاملين في المنظمات أنما كل من يتعامل مع المنظمة من ممثلي سلاسل التزويد (Supply chain management).
- موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي، يتوزع على ثلاثة أشكال، التنظيم الخطي والتنظيم الوظيفي والاستشاري.

❖ الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية تتناول تحليل العمل وتخطيط الموارد ثم الاختيار والتعيين، وكذلك تقوم بتصميم نظام الأجور وتصميم أنظمة الحوافز ووضع أنظمة خدمات ومزايا العاملين، ثم تقييم الأداء، وتحديد نمط إدارة المنظمة والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي.

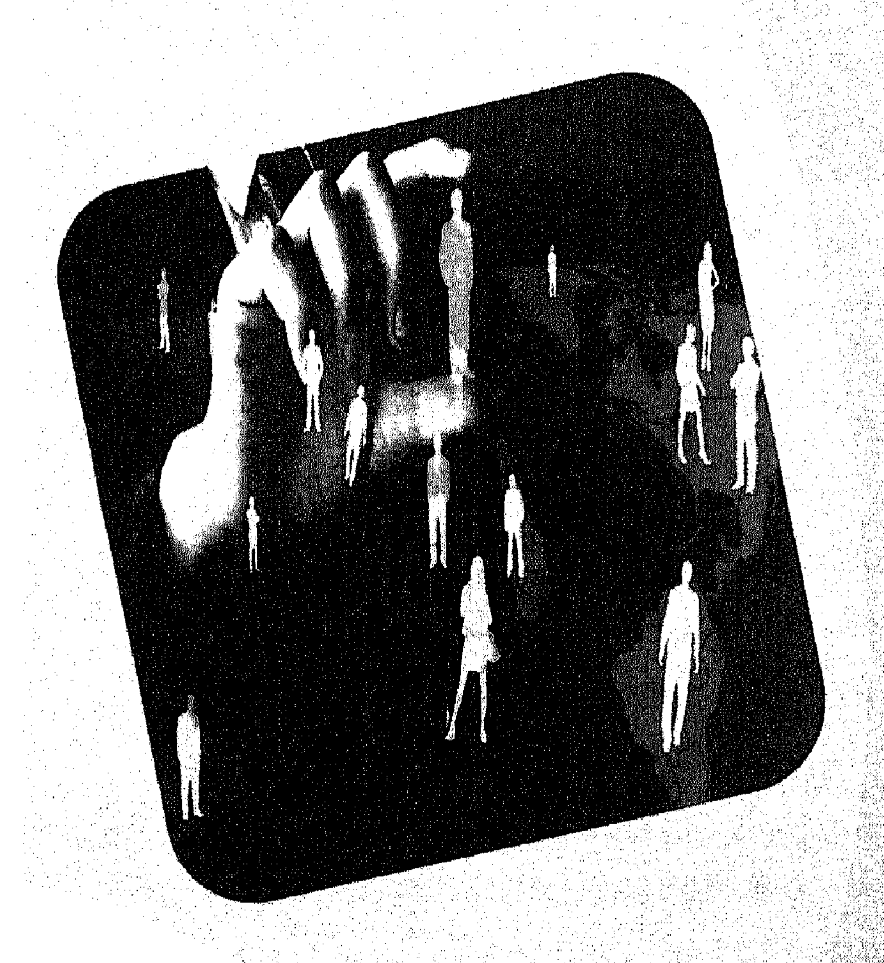
أسئلة للمناقشة

1. تحدث عن الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وما هي المسؤوليات الملقاة على عاتقها؟
2. من أين تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها ؟
3. ناقش المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأين موقعها على الخارطة التنظيمية ؟
4. ما هي المواصفات الحديثة الواجب توفرها في الموارد البشرية، وما مدى واقعية تطبيق هذه المواصفات في منظماتنا العربية ؟
5. تحدث عن وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعكس السياسات التنفيذية ؟
6. ما هي القواسم المشتركة بين رأس المال الفكري والعنصر البشري كميزة تنافسية ؟

مصطلحات الفصل الأول

Human Resource	الموارد البشرية
Personnel	الأفراد
Globalization	العولمة
Technology	تكنولوجيا
Changing	التغيير
Information revolution	ثورة المعلومات
Rapidly changing market	سرعة تغيير السوق
Human capital	رأس المال البشري
Outsourcing	تصدير الأعمال
Strategic Alliances	التحالفات الاستراتيجية
Non-traditionalbusiness	الأعمال غير التقليدية
The labor force Variation	تباين قوة العمل
Subroutines	الوظائف الفرعية
Responsibility	المسؤولية
Consulting	استشارة
Functional	وظيفي
staff	طاقم الموظفين
task	مهمة
Internal customer	العميل الداخلي
Just In Time	النظام الآني
Planning	تخطيط
Organizing	تنظيم

Leading	قيادة
Controlling	رقابة
Selection and appointment	الاختيار والتعيين
wages	الأجور
incentive	حوافز
benefits	منافع
appraisal	تقييم
Training & development	التدريب والتطوير
Career path	المسار الوظيفي



2

الفصل الثاني

بيئة إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني

بيئة إدارة الموارد البشرية

H.R Management Environment

مقدمة Introduction

لا تعيش المنظمات في فراغ ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه معين. وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فيجب عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل بها ، وعليها أن تقوم بعمل مسح تحليلي لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها ، والتهديدات لتحييدها أو مواجهتها أو تحويلها إلى فرص متاحة . كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل بها ، وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين. وتعرّف البيئة التنظيمية بأنها " مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة من الداخل والخارج ، ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها ، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام ، والعمال المؤهلين لإنتاج السلع والخدمات ، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير استراتيجيتها التنافسية ، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة" .

لقد فرضت العولمة وجودها في واقع المنظمات فأفرزت بيئة متغيرة وسريعة ، حيث جعلت العالم المترامي أشبه بقرية صغيرة ، فلم تعد القيودُ المفروضة من قَبْل

الدول والتنظيمات الرسمية لحماية صناعاتها المحلية بفرض الحماية الجمركية أو الحماية الإغلاقية ذات تأثير يذكر على واقع لتجارة الدولية والمحلية ، وأصبحت حريةُ انسياب وتداول السلع والخدمات دون قيود أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل حدةَ المنافسة بين المنظمات العالمية والمحلية والإقليمية، ونتيجة لذلك أدركت المنظمات الحديثة أهمية البيئة الخارجية حيث أصبحت تهتم وتراعي بدرجة أكبر مجموعة العوامل الخارجية التي تؤثر في أعمالها كالقوانين والأنظمة والأوضاع الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية السائدة، كما أدركت المنظمات أهمية مراعاة البيئة الداخلية وهي مجموعة العوامل الداخلية في المنظمة التي ترتبط بنشاطاتها المختلفة كطبيعة الإدارة العليا فيها ومستوى تأهيل الموارد البشرية ومدى توفر الموارد المالية.

لقد فرضت النتائجُ والظروف والتغيرات البيئية المختلفة على المنظمات ضرورةَ التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها، حيث بدأت المنظماتُ الحديثة تكيِّف استراتيجيتها العامة وممارساتها في جميع مجالات العمل الإنتاجية والموارد بشرية والتسويقية والهياكل التنظيمية مع هذه التغيرات البيئية، وبالتالي فلا بد من وضع استراتيجيات عامة للمنظمة تراعي وتلبي متطلبات تغييرات البيئة الخارجية والداخلية، وينبثق عن هذه الاستراتيجية العامة استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي يتوقف عليها استراتيجية المنظمة ككل، حيث توفر استراتيجية الموارد البشرية حاجةَ الوحدات المختلفة في للمنظمة من الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والتي تمتلك المهارات والمعارف والقدرات المناسبة التي ستحقق لكل وحدة من هذه الوحدات غاياتها وأهدافَها الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق المنظمةُ أهدافها الاستراتيجية العامة، وهكذا فإن مسؤوليةُ إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فمُستهدَفٌ منها وبشكل متواصل، تهيئةُ وتكييف استراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة.

مواءمة استراتيجية الموارد البشرية مع البيئة الداخلية والخارجية:

Alignment of H.R strategy with internal and external environment

من الضروري أن تعمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التى قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يُمكِّن إدارةَ الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التى تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

إن هنالك مجموعة من التحديات والمتغيرات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والقانونية التى تعمل فيها المنظمات وتحيط فيها، وبالتالى فإن هذه التحديات تفرض على المنظمات التعامل معها بما يناسبها من الوسائلَ والطرق المختلفة .

هذا وقد عرض Oren Harari هذه التحديات challenges بشكل موجز كما يلي:

- المنظمة مكان للعمل والعيش معاً، يجب أن يسودَها جوٌّ من الألفة والمودة والمحبة؛ فهى عشيرة مترابطة، أفرادُها لديهم ولاء وانتماء لها، ويسعَون إلى تحقيق أهدافها.
- يحيط بالمنظمة التي هي مصدرُ رزق كل من يعمل فيها مخاطرُ بيئية على رأسها المنافسةُ السوقية الشديدة، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسيمة، وهي أن يعي هذه المخاطر.

- البيئة التى تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.
- العميل ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها ، وبالتالى فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها ، فهذه مسؤولية الجميع.
- تحقيقُ القيمة المضافة في جميع مناشط المنظمة هدفُ ومسؤولية كل من يعمل فيها ، فالجميعُ عليه أن يفكر في مسألة الربح والخسارة.
- الطموحُ المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل فيها ، ومن ثم فمواجهةُ التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة.
- الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضى مسألة هامة ، فالذي لا ماضى له لا حاضر ولا مستقبل له ، فالندم والأسف لا مجال لهما في حياة المنظمة ، فهو لا يقودها للتقدم ، فالنظر دائماً يكون للأمام.
- التجديد والابتكار ومن ثم التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة مسألة حتمية ومحسومة ، فالذي لا يتحسَّن سيزول بلا شك؛ لأن الآخرين سيسبقونه ، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع ، وواجبٌ عليهم تقديمُ الجديد النافع للمنظمة التي هي للجميع وليست لفئة معينة.
- المنظمة وكل مكوناتها ، وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد يعمل تِجاه تحقيق رسالتها المستقبلية ، وبالتالي فهذا النظام متعاون متكامل يعمل في نسق واحد.
- كل من يعمل في المنظمة من مديرين وموظفين وعمال ، وفنيين هم شركاء يشاركون في اتخاذ القرارات.
- المرونةُ والحرية شعارُ العمل في المنظمة ، فكل فرد هو سيد عمله ودوره الذي يؤديه ، ومن ثم فهو مدير لوظيفة يتحمل مسؤوليتها كاملة.

- إدارة العمل أصبحت ذاتية لكن ليست فردية بل جماعية فأعمال المنظمة تؤدَّى جماعياً من خلال فِرَق عمل مُدارة ذاتياً من قِبَل أعضاء الفريق، فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة، ؛ لأن النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات في ممارسة المهام وحل المشكلات.
- الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسى، فالجودة المتميزة وإرضاء العملاء والمستهلكين وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون هاجساً داخلياً لدى كل من يعمل فيها، فواجب كل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النصح لها.
- الاستقرارُ الوظيفى مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها، فيجب إشعارُ الجميع أنهم باقون في المنظمة مدى الحياة، وأنهم سيتركون العمل فيها وهم يحملون أجمل ذكريات حياتهم.
- التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة.
- تقييم الأداء البشري لم يعد تقليديا يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب، بل تخطيها وتحقيق التميز في الأداء، فهو أساس البقاء والاستمرار.
- جميع العاملين في المنظمة أصحاب عزيمة وجَلَد في تحديات ومخاطر البيئة، فشعارُهم هو مواجهةُ التحدي لا الهَرَبُ منه.
- الـمواردُ البشرية التى تحتاجها المنظمات اليوم مواردُ تمتلك مهاراتٍ متنوعةً؛ فالفرد الذي يمتلك مهارةً واحدة لن يجد له مكاناً في المنظمات الحديثة بسهولة.

التحليل البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية

(SWOT) Environmental analysis:

التحليل البيئي هو تقييم الآثار الممكنة والمحتملة للقوى الخارجية وتنظيم الشروط اللازمة للبقاء ولاستراتيجيات النمو، كما تحدد الاتجاهات في مجال التسويق أو القوى الخارجية التي قد يكون لها تأثير على نجاح أو فشل منتج معين. التسويق يدرس الاقتصاد والسياسة والثقافة، القوى والظروف الاجتماعية والمنافسين ، والقانون ، والعوامل البيئية لإجراء التحليل البيئي.

وتشمل مكونات مفهوم **SWOT**

(1) الفرصOpportunities: وهي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة وتعتبر اتجاهات التغير هي التي تكشف الاحتياجات غير المشبعة للعملاء.

(2) التهديدات أو المخاطرThreats وهو اتجاه غير مرغوب أو اتجاه غير مفضل في بيئة المنظمة الخارجية، إن فهم الفرص أو المخاطر التي تواجه المنظمة يساعد في تحديد البدائل الموضوعية للاختيار الاستراتيجي والتعرف على أفضل قطاعات السوق.

(3) نواحي القوة Strength: هو موارد أو مهارات قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين ويطلق على نواحي القوة مفهوم {القدرة المميزة} حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

(4) نواحي الضعف Weakness : هو قصور أو قيد في المهارات والقدرات والذي يحد من الأداء الفعال بشكل مؤثر.

فتقييم نواحى القوة والضعف في الواقع العملى يتم من خلال تصنيف المعايير التى تستخدم للتقييم بواسطة المدراء إلى ثلاثة معايير رئيسية:

- **معيار تاريخي يشمل** : الخبرة التاريخية للمنشاة. المقارنة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية داخل المنظمة.الموازنات.
- **معيار تنافسي ويشمل:** المنافسة المباشرة ، المنافسة غير المباشرة ، المنشآت الأخرى
- **المعيار الوصفي:** أراء الخبراء والمستشارين ، فهم ثقافة الإدارة ، القواعد المتبعة ، الميول والاتجاهات.

البيئة الخارجية للمنظمة External Environment Of The Organization

يقصد بالبيئة الخارجية للمنظمة " كافة العوامل التي تعمل فيها المنظمة وتؤثر فيها والتي بالتالي يجب أن تراعيها المنظمة أثناء قيامها بأعمالها ونشاطاتها المختلفة ". إن الدراسة الشاملة للبيئة الخارجية للمنظمة والقيام بتحليلها سيساعد المنظمة في معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة فضلاً عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمنظمة أن تستغلها مستقبلاً، ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لا بد من معرفة المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى.

ولكي تتمكن المنظمة من تجنب هذه المخاطر لا بد لها من الحصول على إجابات واضحة ومحددة لمجموعة من الأسئلة أهمها:

1 - ما المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر في أعمال ونشاطات المنظمة عامة، وإدارة الموارد البشرية خاصة؟

2 - ما مدى حركة وتأثير هذه المتغيرات البيئية الخارجية؟

3 - ما الاستراتيجية التي يجب أن تبنيها المنظمة، والاستراتيجيات التي تبنيها إداراتها المكونة لهيكلها التنظيمي، للتعامل والوقوف في وجه تأثير هذه المتغيرات الخارجية؟

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إجابات محددة لهذه التساؤلات، لا بد لها من القيام بدراسات ومسوحات ميدانية بصفة مستمرة، لمتابعة تأثير ومدى تطور هذه المتغيرات البيئية الخارجية، وما تحمله من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المنظمة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية تحديداً، وجمع بيانات صحيحة، ومعلومات دقيقة عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتصنيفها وتحليلها، ومن استخلاص النتائج تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها، وتعمل على توافق وتكيف ممارساتها ونشاطاتها المستقبلية معها.

ومن الوسائل التي تستخدمها المنظمات في دراسة البيئة الخارجية ما يلي:

1 - تحديد أقرب إلى الشمول لكل المتغيرات البيئية الخارجية من فرص ومخاطر (تهديدات) Opportunities and threats، وحركتها واتجاهاتها المؤثرة، وتحديد احتمالات تأثر المنظمة بها.

2 - تحديد نتائج الاحتمالات والتوقعات التي توصلت إليها المنظمة لكل الفرص والمخاطر البيئية الخارجية.

3 - تصنيف هذه الاحتمالات، وترتيبها من حيث الأهمية.

4 - التحديد الواضح للاستراتيجيات الواجب إتباعها (تنفيذها) مع كل احتمال من الاحتمالات بغض النظر عن كونه احتمالا سلبيا أو إيجابيا من وجهة نظر المنظمة.

5 - الفحص الدقيق والتوثيق للبيانات والمعلومات المجمعة، وتجهيزها للاستخدام من خلال نظام معلوماتي شامل ودقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها بدقة فائقة.

الأبعاد التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية عند دراسة وتحليل البيئة الخارجية فهي:

Analysis ofthe external environment dimensions

1. البيئة الاقتصادية Economic environment

تؤثر الأوضاع الاقتصادية السائدة على إدارات الموارد البشرية في المنظمات، ففي حالات الكساد الاقتصادي يتقلص النشاط الاقتصادي والذي بالتالي يؤدي إلى تقليص فرص العمل، أما في حالات الرخاء فيكون الطلب أكثر على العاملين نتيجة زيادة النشاط الاقتصادي للمنظمات وإنشاء منظمات جديدة.

إن السياسات التي تتبعها الدول لها دور كبير في التأثير على إدارات الموارد البشرية، ويمكن بيان هذا الاهتمام في النواحي التالية:

أ. سياسات الانفتاح وعولمة الاقتصاد

Policies of openness and Economy Globalization

إن سياسات الدول الحالية تتجه نحو الانفتاح وذلك بالسماح لرأس المال الأجنبي بالاستثمار في الدولة وحرية دخول البضائع الأجنبية إليها، كما تتجه السياسات في العديد من الدول نحو تحقيق عولمة الاقتصاد والتي تعني تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد واحد بحيث يتأثر اقتصاد الدولة بما يحصل في الدول الأخرى، وبالتالي ساعدت مثل هذه السياسات على زيادة حدة منافسة الشركات الأجنبية الكبيرة والمتعددة الجنسيات للشركات المحلية في الدولة، وهذا بالتالي كان له بعض الآثار الإيجابية والسلبية على الشركات المحلية وتتمثل الآثار الإيجابية في تعلم الشركات المحلية أساليب الإدارة الحديثة وأخذ الممارسات المثلى في هذا المجال وخصوصاً بما يتعلق في تطبيق الموارد البشرية من الشركات العالمية، وبالتالي أصبحت هذه المنظمات تسعى نحو زيادة الحوافز والمزايا المعطاة للعاملين لديها وكذلك زيادة الرواتب والأجور والتدريب والتطوير

للموظفين بهدف إكسابهم المهارات اللازمة للقيام بأعمالهم بأفضل طريقة ممكنة، ومن ثم السعي نحو المحافظة عليهم وعدم اتجاههم نحو المنظمات المنافسة في السوق.

ومن الايجابيات أيضاً السعي الدائم للمنظمات المحلية نحو التطور وزيادة الحصص السوقية ودخول أسواق جديدة خوفاً من الانقراض والإفلاس كونها تواجه شركات عالمية في أسواقها وبالتالي من لا يتطور ينقرض، فهنا أصبحت المنظمات المحلية أمام واقع واضح فأما التطور في الممارسات المختلفة من وضع الأهداف الواضحة ووجود الاستراتيجيات اللازمة لتنفي وممارسات واضحة ومتطورو لإدارة مواردها البشرية كأهم مورد في المنظمة.

أما السلبيات فتتمثل في خسارة المنظمات المحلية لبعض عملائها وضعفها في السوق وقد يؤدي ذلك إلى خروجها نهائيا من السوق ووصولها إلى مرحلة الانحدار، ومن السلبيات أيضا خسارة المنظمات المحلية للموظفين المتميزين اللذين يعملون لديها نتيجة وجود ظروف عمل أفضل في المنظمات الدولية من ناحية الأجور والرواتب والحوافز والمزايا.

ب. سياسات الدولة حول دور القطاع الخاص في تشغيل الأيدي العاملة

فبعض الدول تعطي اهتماما كبيرا للقطاع الخاص في توجيه الاقتصاد، وتظهر الأهمية التي تعطيها الدولة للقطاع الخاص عند الاهتمام بالأمور التالية:

- تركيز سياسات الدولة بأن يكون القطاع الخاص وليس القطاع العام هو المشغل الرئيس للأيدي العاملة في الدولة.
- دعم جهود القطاع الخاص في مجال التعليم والصحة والتي تعتبر أكبر القطاعات في الدولة، بحيث لا يكون العبء في قطاع الصحة والتعليم مركز فقط على القطاع العام وإنما يكون هناك دوراً كبيراً للقطاع الخاص في المساهمة في هذه القطاعات الحيوية.

- تقديم التسهيلات الحكومية المتعلقة بآليات تنفيذ المشاريع من قبل القطاع الخاص.
- توفير شراكة حقيقية واستراتيجيات مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

جـ. سياسات الخصخصة وتحرير الاقتصاد

Policies of privatization and economy liberalization

تتجه الآن الدول نحو تحرير الاقتصاد وتوفير جو من التنافس بين المؤسسات المختلفة في القطاع الخاص، كما أن الكثير من دول العالم الثالث التي يعاني اقتصادها من مشاكل وديون خارجية تتجه الآن نحو تحويل مؤسساتها العامة التي تملكها الى القطاع الخاص، ومثل هذه السياسات لها تأثير كبير على إدارات الموارد البشرية في حالة التنافس الشديد بين مؤسسات الأعمال ولذلك تأثير كبير على الرواتب والأجور والتدريب والتطوير لهؤلاء العاملين بهدف الاحتفاظ بهم في حالة المنافسة، أو العكس والاستغناء عنهم وتسريحهم عند تحويل المؤسسات من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

وبشكل عام فإن تحرير التجارة الخارجية، ومظاهر ومؤثرات العولمة، وحالة الرواج الاقتصادي، كلها من المتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين الشركات ومنظمات الأعمال في شتى بقاع الأرض، فزيادة الطلب على السلع والخدمات أدى إلى تبني المنظمات استراتيجياتٍ توسعيةً في نشاطها وأعمالها، مما استدعى قيام إدارات الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والتوظيف، وبرامج التأهيل والتعلم والتدريب والتنمية، وبرامج التعويضات... الخ. هذه المتغيرات الاقتصادية التي أفرزت هذه المنافسة الشديدة، فرضت على إدارة الموارد البشرية أن تبني استراتيجيتها وفق ظروف متغيرة وغير مستقرة Unstable conditions، ومنها:

1 - العمل على توفير موارد بشرية تتمتع بمرونة عالية، فضلا عن امتلاكها مهارات وخبرات متنوعة تؤهلها للعمل في مجالات ونشاطات ووظائف عدة داخل المنظمة.

2 - توجيه كل الاهتمام للبرامج التعليمية والتدريبية وبرامج التنمية، من أجل الحفاظ على المستويات العليا من الكفاءة التي تتمتع بها الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلا عن إكسابهم المزيد من تلك المهارات حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى؛ ليقدموا للمستهلك منتجًا أو سلعة ذات جودة عالية تجذبه وترغبه في الاستمرار في استهلاكها؛ لأنها تشبع رغباته، وتسد احتياجاته.

3 - الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق أعلى معدلات ربحية للمنظمة، أي الاهتمام بالقيمة المضافة الحقيقية، فالربح يضمن بقاء واستمرار المنظمة قويةً قادرة على المنافسة.

4 - الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق معادلة الإنتاجية (وهي تحقيق أعلى المخرجات بأقل المدخلات) فقد تؤدي حالة المنافسة الشديدة إلى ظهور حالات من الكساد في الأسواق.

5 - عدم استقرار التعويضات والحوافز المالية الخاصة بالعاملين، نتيجة لعدم استقرار العوائد والأرباح الخاصة بالمنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تنخفض الحوافز المالية المقدمة للعاملين.

6 - عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على خاصية الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما

ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تتجه المنظمة إلى تقليص عدد العاملين فيها.

2. البيئة السياسية والقانونية Political & Legal Environment

يقصد بالبيئة السياسية الوضع السياسي بشكل عام ومدى توفر الاستقرار والوعي السياسي في الدولة والانتقال الآمن للسلطة ، أما البيئة القانونية فيقصد فيها مدى استقرار التشريعات والقوانين في الدولة، وسنركز هنا على بعض المؤشرات في البيئة السياسية والقانونية والتي لها تأثير على عمل إدارات الموارد البشرية في المنظمات، نذكر منها ما يلي:

أ. الاستقرار السياسي في الدولة Political stability

بعض الدول لديها مؤشرات ثابتة تدل على توفر الاستقرار السياسي وثباته فلا يوجد فيها انقلابات عسكرية أو توتر مع دول الجوار أو تغييرات في نظام الحكم، ويعود السبب في ذلك لتوفر مناخ ديمقراطي في مثل هذه الدول، ووجود آليات واضحة للانتخابات البرلمانية والرئاسية، وقد تؤثر الممارسات غير الديمقراطية والاستئثار بالسلطة في بعض الدول على استقرار المنظمات، ومثل هذه الوضع السياسي له تأثير كبير على عمل إدارات الموارد البشرية في المنظمات بحيث لا تكون بيئة العمل آمنة ومستقرة وبالتالي خوف بعض المنظمات من الاستمرار في العمل في مثل هذه الدول والاتجاه نحو الاستثمار في دول أخرى، وهذا بالتالي له تأثير واضح على العاملين في هذه المنظمات والتي بالتالي تستغني عن موظفيها في مثل هذه الدول.

ب. درجة الوعي السياسي The political awareness degree

الاستقرار السياسي في الدولة له دور كبير في زيادة الوعي السياسي وخصوصاً في الدول التي تتبع الديمقراطية والتنوع السياسي وبالتالي عدم تركز الحكم بيد فئة معينة وإنما يكون الحكم للشعب من خلال الأحزاب التي

يكون لها دوراً بارزاً في ظهور التكتلات العمالية، وقد تتنافس الاحزاب الممثلة للحركة العالمية بعض الدول للوصول إلى أماكن متقدمة في الحكم ويكون لها تأثيراً في وضع القوانين والتشريعات وحماية العاملين في المنظمات، وكذلك يؤدي الوعي السياسي إلى ظهور النقابات العمالية والمهنية المؤثرة سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص لحماية منتسبيها.

جـ. ثبات الأنظمة والقوانين والتشريعات

Stability of regulations, laws and legislation

إن ثبات القوانين والتشريعات الحكومية وتنفيذها من الأمور الهامة لإدارات الموارد البشرية، حيث أن التغييرات في هذه القوانين والأنظمة لها تأثيرات كبيرة على هذه الإدارات.

ومن أهم القوانين والأنظمة(Laws and regulations)المؤثرة على إدارات الموارد البشرية ما يلي:

د. نظام الخدمة المدنية The civil service system

ويوجد هذا النظام في العديد من الدول، حيث يحدد القوانين والتعليمات التي يجب تطبيقها على موظفي القطاع العام من ناحية الإجازات والترفيعات والمكافآت والحوافز وأنظمة العقوبات...الخ، وبالتالي فإن هذا النظام يلزم إدارات الموارد البشرية في القطاع العام بتطبيقه حرفياً في كافة قراراتها المتعلقة بالموارد البشرية، أما منظمات القطاع الخاص فقد تستفيد إذا رغبت من بعض البنود في هذا النظام وتصنيفها بما يلائم احتياجاتها وخصوصياتها.

هـ. قانون العمل Labor Law

قوانين العمل متعارف عليها في غالبية دول العالم ، حيث تحدد هذه القوانين حقوق العمال وواجباتهم، والحد الأدنى للأجور وإجراءات السلامة المهنية، وبذلك فإن إدارات الموارد البشرية في القطاع الخاص ملزمة بتنفيذ وتطبيق

بنود هذا القانون على موظفيها وعدم مخالفته وإلا تعرضت للمحاسبة والمساءلة من قبل الأجهزة الرقابية في الدولة وخصوصاً وزارة العمل.

و. قانون الضمان الاجتماعي Social Security Law

قوانين التأمين والضمان الاجتماعي من القوانين الهامة المعمول فيها بالعديد من الدول، ويتيح قانون التأمين الاجتماعي للعمال والموظفين عند وصولهم سن الشيخوخة أو في حالة الوفاة أو التعرض للإصابات المهنية رواتب وأجور تعويضية مدى الحياة.

3.البيئة الاجتماعية والثقافية Social& Culture Environment

ويقصد بالبيئة الاجتماعية كل ما يتعلق بالأبعاد الاجتماعية مثل التغييرات في حجم الأسرة والأعمال المرغوبة اجتماعياً، أما البيئة الثقافية فهي قيم وعادات واتجاهات أفراد المجتمع التي تم تناقلها عبر الأجيال، وسنركز هنا على الأبعاد التالية في البيئة الاجتماعية والثقافية والتي لها تأثير على إدارات الموارد البشرية في المنظمات وكما يلي:

أ. التغييرات في تركيب الأسرة

أثرت التغييرات في حجم الأسر والتوجه نحو الأسرة الصغيرة على إدارات الموارد البشرية في المنظمات، حيث أصبحت هذه المنظمات تراعي زيادة خروج النساء إلى العمل وبالتالي توفير ظروف عمل مرنة تراعي الظروف الخاصة الجديدة لهذه الأسر، ومثال على ذلك إجازات الأمومة التي تصل في أكثر المنظمات الى تسعين يوم، وكذلك أصبحت الكثير من أنظمة الموارد البشرية تراعي حق الأم في طلب إجازة بدون راتب لرعاية أطفالها بعد الولادة وقد تصل مثل هذه الإجازات لمدة عام.

وكذلك فإن بعض الدول المتقدمة تراعي أن يطلب أحد الزوجين لرعاية أطفالهم سواء الرجل أو المرأة، وهذا بالتالي يتطلب من إدارات الموارد البشرية

مراعاة أية تغييرات في أنظمة العمل على مستوى الدولة ومراعاة التغييرات الاجتماعية بشكل عام لتكيف معها.

ب. العمل المفضل في المجتمع

تتجه القوى العاملة في بعض الدول مثل الدول العربية نحو القطاع العام ، حيث يتم تفضيله على القطاع الخاص لوجود الأمان والاستقرار الوظيفي، وكذلك عدم وجود ضغوط عالية في العمل وانخفاض عدد ساعات العمل مقارنة بالقطاع الخاص، وتعتبر الدولة في هذه الحالة المشغل الرئيسي للقوى العاملة، ومن ناحية أخرى تتجه القوى العاملة نحو القطاع الخاص أكثر من القطاع العام لارتفاع الرواتب والأجور في هذا القطاع مقارنة بالقطاع العام ولوجود فرص التقدم الوظيفي وتحقيق المسار المهني أكثر من الفرص التي يقدمها القطاع العام.

وأيضاً قد يكون هناك اتجاه نحو العمل الخاص دون العمل بأجر عند الآخرين، حيث تكثر في بعض الدول التي توجه تشريعاتها وأنظمتها نحو تشجيع الأعمال الخاصة، وبالتالي يتطلب ذلك من إدارات الموارد البشرية متابعة التطورات في المجتمع واتجاه القوى العاملة.

ج. قيم وأخلاقيات العمل

تتأثر المنظمات مع البيئة الخارجية فهي تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد في المجتمع المتواجدة فيه، حيث تتأثر المنظمة بقيم وعادات العاملين فيها، ففي الدول المتقدمة ونتيجة لوجود قيم الالتزام بالعمل نلاحظ الاهتمام في الوقت وأداء الواجب ، كما أن بعض الدول مثل اليابان تهتم بالرقابة الذاتية في أداء الأعمال وهذا عكس الدول النامية وخصوصاً العربية التي ينتشر فيها العشائرية والواسطة والمحسوبية والتي ساعدت على عدم الاهتمام بوقت العمل واعتبار العمل عبارة عن روتين يومي يؤدي فيه الموظف العمل في أوقات محددة ويقضي باقي وقته في زيارات العمل لمكاتب الآخرين، واستقبال الزائرين، وعدم الالتزام

بأخلاقيات العمل نابع من تأثرها بعادات وقيم غير مرغوبة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

4. البيئة التكنولوجية Technological Environment

يقصد بالبيئة العلمية كافة العوامل الخاصة بالعلم والتطور التكنولوجي في المجتمع وتشمل هذه البيئة المؤسسات التي تستخدم نفس التكنولوجيا والمؤسسات العلمية والفنية والتجارية والصناعية.

يؤثر المستوى التكنولوجي بشكل عام فيما يراد تطبيقه واستخدامه في أعمال ونشاطات المنظمة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالمعدات والآلات والأنظمة الحديثة ذات التقنية المعقدة أو العالية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءات خاصة تتناسب وتكنولوجيا الآلات والمعدات والأنظمة الحديثة والمتطورة، وهذا قد يجعل إدارة الموارد البشرية مضطرة إلى الاستغناء عن جزء من العاملين الحاليين بالمنظمة، الذين لا تتوفر فيهم المهارة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع التكنولوجية الحديثة، والاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة تتوفر فيها المهارة والكفاءة والقدرات المطلوبة، وهذا يوجب على إدارة الموارد البشرية ضرورة وضع برامج خاصة بالتعويضات للعمالة التي يتم الاستغناء عنها، فضلا عن وضع برامج استقطابية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية الجديدة المرغوبة، واستخدام أساليب اختيار حديثة تمكنها من كشف قدرات وكفاءات ومهارات العمالة الجديدة، ومدى قدرتها على التعامل مع التقنية الحديثة، وأيضا إعداد وتصميم برامج تعويضات وحوافز مالية وعينية ترغّب الموارد البشرية الجديدة في العمل والاستمرار في المنظمة، فضلا عن قيامها بتصميم برامج تعلُّم وتدريب وتنمية مستدامة لهذه الموارد البشرية الجديدة، بهدف إكسابها المزيدَ من المهارات التي تمكنها من استيعابٍ أقوى للمستجدات التكنولوجية الأحدث التي تخطط المنظمة إلى استخدامها في المستقبل.

الأبعاد التكنولوجية والعلمية الهامة التي تتأثر فيها إدارات الموارد البشرية:

Dimensions technological and scientific

أ. المؤسسات التي تستخدم نفس التكنولوجيا

تتأثر المنظمة بالقطاع الذي تعمل فيه، وبالتالي تتأثر بنوعية التكنولوجيا والمعارف التي يستخدمها الآخرين في نفس القطاع، فالمنظمات تسعى دائماً لامتلاك أفضل المعدات والآلات في خطوط إنتاجها لتوفير أفضل المنتجات ولكي تنافس المنظمات المشابهة لها في أعمالها.

ومن الفوائد الأخرى لانتشار نفس المعدات والآلات والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج ظهور الشركات التي تقدم خدمات الصيانة لحل مشاكل هذه الآلات وبالتالي سيوفر ذلك على المنظمة الوقت والجهد والمال عند حدوث مشاكل أو عطل في هذه المعدات.

ب. المؤسسات العلمية

توفر البيئة الخارجية متمثلة بالمؤسسات العلمية العاملين الذين تحتاجهم المنظمة من موظفين وعمال مهرة ومتخصصين في كافة المجالات العلمية، وبالتالي فإن بعض المنظمات تعمل في بيئة مواتية توفر الكم والنوع من التخصصات العلمية المختلفة التي تحتاجها المنظمة، أما المنظمات التي تعمل في بيئة غير مواتية فلن تجد الأيدي العاملة الماهرة والمتخصصين في كافة المجالات العلمية في البيئة التي تعمل فيها ، والتي ستضطر إلى توظيف عمالة أجنبية لشغل الوظائف لديها.

جـ. المؤسسات التجارية والصناعية

توفر هذه المؤسسات الأجهزة والمعدات التي تحتاجها المنظمة، فتوفر هذه المؤسسات يعني وجود مصانع قادرة على تصنيع المعدات اللازمة لقيام صناعات في قطاع معين، وتوفر مصانع لتصنيع الأجزاء الرئسية وقطع الغيار بشكل دائم،

وفي حالة ضعف التصنيع كما هو الحال في الدول النامية، فإن توفر هذه المؤسسات يعني توفر شركات الاستيراد المتخصصة في استيراد هذه المعدات والآلات وخطوط الإنتاج وقطع الغيار اللازمة للمنظمات وتطورها واستمرارها.

5. البيئة الداخلية للمنظمة Internal Environements of the Organization

يقصد بالبيئة الداخلية جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وتربط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأهداف، الثقافة التنظيمية ،السياسات....الخ) ،المكونات التسويقية (المنتج ، والتسعير ، والترويج ، والتوزيع...الخ) ،المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا ، والبحث والتطوير، والمخزون...الخ) وعلاقات الموارد البشرية (علاقات العمل، وبرامج التدريب، وتقويم الأداء، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية).

أهمية تحليل البيئة الداخلية

أ. الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف (Strengths and weaknesses) في المنظمة وجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، بحيث تأخذ بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الأمثل لهذه العناصر إلى أقصى حدود في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات.

ب. إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مكونات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو المهارات للموارد البشرية وغيرها.

ج. معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المنظمة تقديم ما هو مميز، وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.

د. معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة وإتاحة الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

أبعاد دراسة وتحليل البيئة الداخلية:

Dimensions of the study and analysis of the internal environment

1. رسالة المنظمة (vision): إن نقطة الانطلاق أو البدء في إعداد الاستراتيجية هي التحديد الواضح لرسالة المنظمة، التي تقوم الاستراتيجية على تحقيقها لضمان بقاء واستمرارية المنظمة، فرسالة المنظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد أن تصل إليه المنظمة في المستقبل بعيد المدى، ومن ثم فهي تمثل الأمل المنشود، والطموح القائم والمشترك الذي يسعى كل العاملين في المنظمة إلى تحقيقه.
2. تخطيط وتصميم عمل المنظمة (Planning and Designing): إن تخطيط وتصميم عمل المنظمة واتجاهه نحو الفردية أو الجماعية، يؤثر بشكل جوهري على وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فإذا كان التصميم يقوم على العمل الجماعي ، أي تتم الأعمال والنشاطات داخل المنظمة من خلال فرق عمل لكل عمل أو نشاط ، فإن استراتيجية الاستقطاب، والاختيار، والتعلم والتدريب والتنمية سوف تتجه إلى تكوين موارد بشرية ذات مواصفات خاصة من حيث القدرات والمهارات والمواهب وغيرها.. لكي تتمكن من ممارسة عدة أعمال أو مهام وظيفية ضمن فريق العمل الواحد.

أما استراتيجية التعويضات والحوافز فسوف تركز على ناتج العمل الجماعي. وتتضمن آليات العمل الجماعي ما يطلق عليه منظومة المصفوفة matrix، حيث نجد أن منظومة المصفوفة هذه تؤثر في استراتيجية الهيكل التنظيمي، إذ تحتاج هذه المنظومة من إدارة الموارد البشرية أن توفر قوة عمل

إضافية تمتلك وتتمتع بمهارات خاصة ومتنوعة، تمكنها من سرعة النشاط والحركة واتخاذ القرار، ويتوفر لها قدر كبير من الاستقلالية في العمل، بهدف إنجاز مهمة المصفوفة وفق الأهداف المحددة المطلوب تنفيذها، ثم العودة إلى المنظمة الرئيسة (المنظمة الأم) بعد انتهائها من المهمة المكلفة بها في أحد الفروع (أو الأقسام) التابعة للمنظمة.

3. الهيكل التنظيمي Organization Structure: يعبر الهيكل التنظيمي من التنظيم الأساسي لعلاقات العمل في المنظمة، كونه يمثل الإطار العام للعلاقات التنسيقية فيها والوسيلة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة ومواجهتها للظروف البيئية المحيطة ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه " الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل وتنسيق أنشطة المنظمة.

4. الثقافة التنظيمية Organizational Culture: وتعّرف الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن " منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين و الطرق التي يتم انجاز المهام وفقها و الافتراضات و المعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم".

إن من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية القيام بنشر وتعليم ثقافة المنظمة بين العاملين في المنظمة، وتدريبهم على كيفية الالتزام بهذه الثقافة أثناء تعاملهم مع الآخرين، إذ تعبر ثقافة المنظمة عن القيم والعادات السلوكية التي تؤدي إلى توحيد إدراك وتفهم العاملين لرسالة المنظمة وأبعاد هذه الرسالة، وتوضح هذه الثقافة ما هو أخلاقي، وتريد المنظمة تأصيله وتعويد العاملين عليه، وما هو غير أخلاقي وترفضه المنظمة ولا ترغب في تواجده لدى العاملين فيها. ويمتد دور إدارة الموارد البشرية ليشمل مراعاة أهداف هذه الثقافة الخاصة بالمنظمة، وذلك أثناء عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية، فتضع إدارة الموارد البشرية المعايير التي يتم اختبار الموارد البشرية على أساسها بحيث تتوافق

وتنسجم مع ثقافتها كإدارة، وهي منبثقة من ثقافة المنظمة، فضلاً عن توافقها مع ثقافة المنظمة، وعلى إدارة الموارد البشرية أيضاً أن تضع برامج التوعية المستمدة من ثقافة المنظمة، لجميع العاملين بالمنظمة وبشكل دوري.

5. الاختلافات والفروق الفردية بين الموارد البشرية داخل المنظمة Differences and individual differences for H.R: قد تكون هذه الاختلافات من حيث العمر، والثقافة، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والبيئة الاجتماعية...مما يشكل مزيجا من الكفاءات Competencies وتنوعا Diversity فريدا في الطاقات إلخ.

وقد تؤدي هذه الاختلافات إلى تباين Contrast كبير في حاجات، واتجاهات، ورغبات، وطموحات الموارد البشرية، وطريقة تفكيرها وتعاملاتها. هذا التباين وتلك الاختلافات تفرض على إدارة الموارد البشرية أخذها في الاعتبار عند وضع برامجها التنفيذية وممارساتها ونشاطاتها وهي في طريقها إلى تنفيذ استراتيجيتها، فلا يجوز أن تميز فئة من العاملين على أخرى، حيث سيؤدي ذلك إلى وجود صراعات واختلافات بين العاملين داخل المنظمة، وذلك يؤثر سلباً على الإنتاجية، وجدير بالذكر أن تجنب الصراعات والاختلافات تقع مسؤوليته على جميع مديري الإدارات في المنظمة، وهذا التجنب يكون دليلاً من ضمن الأدلة التي تشهد بكفاءة المدير ومهارته الإدارية.

وعلى إدارة الموارد البشرية أن تجعل من صميم استراتيجيتها تصميم البرامج التعليمية، والتدريبية المناسبة، والتي تعين ويتمكن من خلالها مديرو الإدارات داخل المنظمة من التعامل بمهارة مع هذه الاختلافات، وتوظيفها لتحقيق أهداف التنظيم أو وأدها قبل انتشارها .

6. العوامل التسويقية Marketing factors: تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة و فاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة. وتسعى الاستراتيجيات التسويقية إلى تحقيق أربعة أهداف ريئسة هي:

- تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة و مطلوبة من قبل المستهلك.
- تحديد السعر، والجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك و المنظمة.
- تحديد و سائل الاتصال المختلفة للوصول إلى المستهلك.
- توفير السلعة أو الخدمة في الأماكن التي يتوقع المستهلك ان يجدها.

و يمكن الكشف عن نقاط القوة و الضعف في وظيفة التسويق (marketing function) بتحديد العناصر التالية :

- نقاط القوة و الضعف في السياسات السعرية (Price policy) و اختيار السياسة التسعيرية المناسبة.
- مزايا و عيوب السياسات السعرية للمنتجات الجديدة.
- فوائد و تكاليف الترويج و الإعلان و البيع الشخصي و خدمات ما بعد البيع.
- تحديد نقاط القوة و الضعف في مزيج المنتج و تقييم البرامج الخاصة بتطوير المنتج أو تصنيع منتج جديد.

7.العوامل الإنتاجية Productivity factors: هي تلك العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق. و تقوم الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن عوامل الإنتاج و العمليات في المنظمة و عما يشكل قدرات مميزة تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة أخطارها و تهديداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة (وتختص الأنشطة والاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بالجودة و التكاليف و تقديم الخدمة و الوقت و كفاءة الإنتاج و كذلك بالكيفية التي يتم فيها اختيار المنتج و

تصميمه و الرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو لتقديم الخدمات التي تعكس درجة الجودة و التكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.

8. عوامل إدارة الموارد البشرية Human Resources Management factors: يُقصد بإدارة الموارد البشرية سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و الموظفين ، وهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الشخصية.

وتتضمن عوامل الموارد البشرية الآتي:

- ❖ مدى فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية.
- ❖ مزايا و عيوب برامج التعليم ، و التدريب ، وإعادة التدريب.
- ❖ عناصر القوة و الضعف الموجودة في النظام الرسمي لتقييم الانجاز من خلال قياس الأداء الفعلي مقارنة بالمعايير المخططة.
- ❖ مستوى المهارات الفنية ، و التقنية ، و المعرفية للعاملين ، والمدراء في المنظمة.
- ❖ مزايا و عيوب الأساليب الإدارية المستخدمة و تأثيرها على العاملين وبالذات نمط القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة.
- ❖ فعالية أنظمة الأجور و التحفيز.
- ❖ مدى استجابة الإدارة لحاجات و مطالب التنظيم غير الرسمي.
- ❖ درجة ولاء العاملين للمنظمة و شعورهم بالانتماء إليها.

9. العوامل المالية Financial factors: تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية و المحاسبية و بالاستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة وان عملية تحليل الموارد

المالية في المنظمة تظهر من خلال تحديد مصادر الأموال و كيفية استخدامها و إجراء عمليات التخطيط المالي و الرقابة و التحليل المالي ، فضلاً عن معرفة و تحديد درجة السيولة و الربحية في المنظمة و ضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال الداخلية و الخارجية و تقدير أعباء الديون و القيام بعملية التقويم و الرقابة المالية الحالية و بيان الموقف المالي للمنظمة.

ملخص الفصل الثاني

- البيئة التنظيمية هي مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير استراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة

- يجب على استراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يُمكّن إدارةَ الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- يقصد بالبيئة الخارجية للمنظمة " كافة العوامل الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وتؤثر فيها ولا تستطيع التحكم بتأثيرها، والتي بالتالي يجب أن تراعيها المنظمة أثناء قيامها بأعمالها ونشاطاتها المختلفة

- الأبعاد التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية عند دراسة وتحليل البيئة الخارجية هي: البيئة الاقتصادية والتي تتمثل في سياسات الانفتاح

وعولمة الاقتصاد وسياسات الدولة حول دور القطاع الخاص في تشغيل الأيدي العاملة وسياسات الخصخصة وتحرير الاقتصاد والبيئة السياسية والقانونية والتي تتمثل في الاستقرار السياسي في الدولة ودرجة الوعي السياسي وثبات الأنظمة والقوانين والتشريعات والبيئة الاجتماعية والثقافية والتي تتمثل في التغييرات الحاصلة في تركيب الأسرة، والعمل المفضل في المجتمع وقيم وأخلاقيات العمل والبيئة التكنولوجية والتي تتمثل في المؤسسات التي تستخدم نفس التكنولوجيا، والمؤسسات العلمية والمؤسسات التجارية والصناعية.

- يقصد بالبيئة الداخلية جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وتربط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها كما أن للمنظمة القدرة على التحكم بتأثيراتها مثل المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأهداف، السياسات....الخ)، المكونات التسويقية (المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع...الخ)، المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، والبحث والتطوير، والمخزون...الخ) وعلاقات الموارد البشرية (علاقات العمل، وبرامج التدريب، وتقويم الأداء، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية).
- الأبعاد التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية عند دراسة وتحليل البيئة الداخلية هي رسالة المنظمة و تخطيط وتصميم عمل المنظمة والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والاختلافات والفروق الفردية بين الموارد البشرية داخل المنظمة والعوامل التسويقية والعوامل الإنتاجية وعوامل إدارة الموارد البشرية والعوامل المالية.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: فرضت النتائجُ والظروف والتغيرات البيئية المختلفة على المنظمات ضرورةَ التعامل والتكيف معها وعدم الاصطدام بها ، ناقش هذه العبارة؟

السؤال الثاني:عرف ما المقصود بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؟

السؤال الثالث: إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية من الضروري أن تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة، ناقش هذه العبارة؟

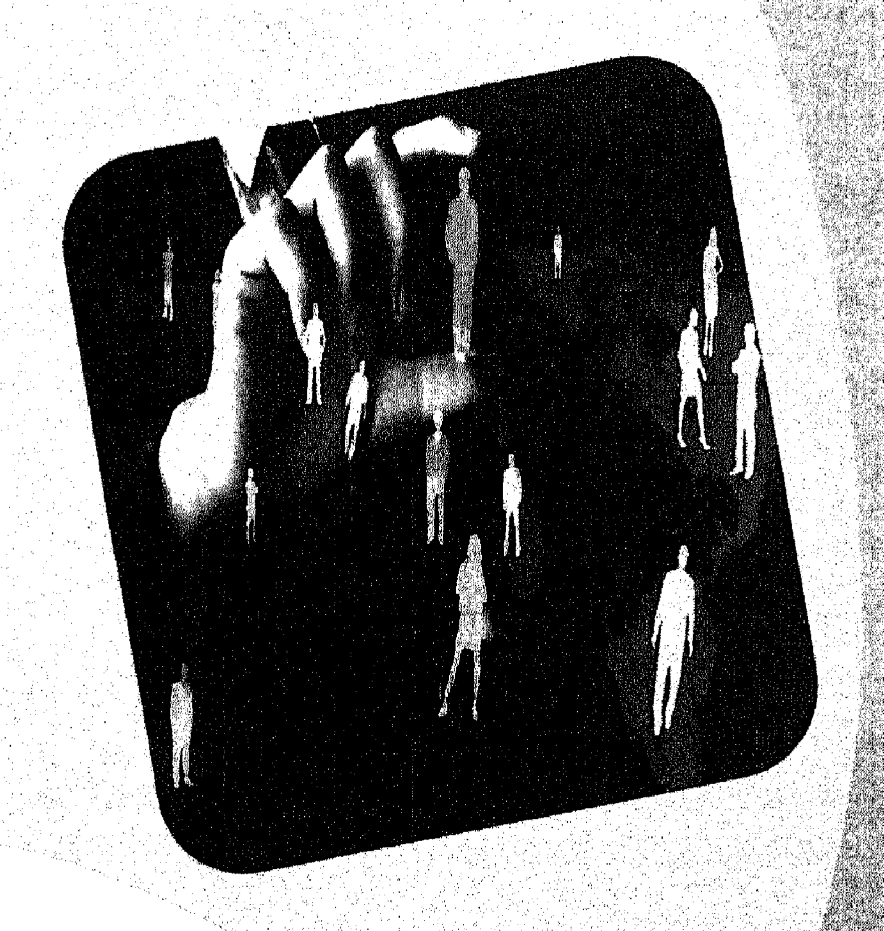
السؤال الرابع: وضح أهم الأبعاد التي تركز عليها إدارة الموارد البشريةعند تحليل البيئة الداخلية ؟

السؤال الخامس: وضح أهم الأبعاد التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية عند تحليل البيئة الداخلية ؟

مصطلحات الفصل الثاني

Internal Environment	البيئة الداخلية
External Environment	البيئة الخارجية
Scanning	مسح
Organizational Environment	البيئة التنظيمية
H.R Management	إدارة الموارد البشرية
Competitive Advantage	الميزة التنافسية
inflation	تضخم
Social Environment	البيئة الاجتماعية
Culture Environment	البيئة الثقافية
Legal Environment	البيئة القانونية
Political Environment	البيئة السياسية
Technological Environment	البيئة التكنولوجية
Social Security Laws	قوانين الضمان الاجتماعي
Organizational Culture	الثقافة التنظيمية
Policies	سياسات
Organizational Structure	الهيكل التنظيمي
Workers	عمال
Opportunities	الفرص
Threats	التهديدات
Labor Law	قانون العمل

3



الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية

Strategic Planning and HR Management

المقدمة Introduction

التخطيط الاستراتيجي الفعال هو الوسيلة الوحيدة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الكفاءة والفاعلية وبالتالي تحقيق التفوق على المنافسين في السوق، حيث ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي نتيجة العولمة وزيادة حالة عدم التأكد البيئي وعدم الاستقرار في البيئة الخارجية للمنظمةإضافة إلى زيادة المنافسة والثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات.

ونتيجة لزيادة أهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة بشكل عام زادت أهمية التخطيط على مستوى الوظائف المختلفة(التسويق، المالية، الانتاج، الموارد البشرية، ...الخ)، حيث أدركت المنظمات بأن الاهتمام بالموارد البشرية يجب أن يكون في مقدمة أولوياتها باعتباره من أهم مواردها الذي يحقق لها الميزة التنافسية.

إن التخطيط للموارد البشرية يبدأ بتحديد الأهداف ، وذلك بتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والذي اصطلح علية بتحليل (SWOT) Swot analyses ومعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات أو التحديات في البيئة الخارجية، ومن ثم البحث عن البدائل لمعرفة مدى قدرة المنظمة على استثمار الفرص البيئية والإفادة من نقاط القوة التي تكسبها ميزة تنافسية، والحد من نقاط الضعف بمعالجة آثاره السلبية وتحويلها لنقاط قوة ثم تجنب التهديدات والحد من تأثيراتها على المنظمة ، وبالتالي تمكين ومساعدة المنظمة في معرفة التغييرات الواجب إدخالها على الموارد البشرية بما يحقق أهداف

المنظمة واستراتيجياتها ومشاريعها التطويرية المستقبلية، ومن ثم وضع الخطة الاستراتيجية (strategy planning) موضع التنفيذ وتحديد وتوضيح الخطوات والأساليب والتكنولوجيا والمواد التي سيتم استخدامها من أجل تحقيق الخطة، وتأتي عملية المراقبة المتزامنة لمراحل الخطة والتي تكتسب المرونة في تصويب وتعديل أي انحراف أثناء وبعد خطوات التخطيط، وتقييم النتائج لمقارنة الانجاز الفعلي مع ما هو مخطط مسبقاً وتحديد حجم الانحراف بشقيه السلبي والإيجابي، وإجراء عملية الإصلاح والتغيير في حالة اكتشاف الأخطاء.

المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية Strategic entrance for H.R

يعتمد المدخل الاستراتيجي على إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ودراسة كافة العوامل وتحليلها بهدف تحليل نقاط القوة والضعف من عوامل بشرية ومالية وإدارية وهيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية كونها من عناصر بيئة المنظمة الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات المتمثلة في العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجيا والمنافسة في البيئة الخارجية.

إن المنظمات المعاصرة تسعى بشكل دائم إلى المحافظة على الميزة التنافسية(competitive advantage) ، والتي تميزها عن المنافسين في الأسواق المستهدفة وخصوصاً في ظل المنافسة الشديدة الناتجة عن العولمة والانفتاح والتغير المستمر في البيئة الخارجية، وهذا يستدعي من هذه المنظمات القيام بشكل دائم ومستمر بتقييم استراتيجياتها وتعديلها بما يتلاءم مع هذه التغييرات ومن ثم تبني استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على هذه الميزة، مما يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة ومنها وظيفة الموارد البشرية في المنظمة.

لقد أصبحت المنظمات في الوقت الحاضر تدرك تماماً أهمية العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية التي تستخدمها وتتبعها ، وبين مكانتها بين المنظمات المنافسة بحيث أصبحت تدرك تماماً بأن اهتمامها باستخدام استراتيجية موارد

بشرية ناجحة ومتكاملة سيؤدي بالتالي إلى أداء أفضل للمنظمة ككل وتحقيق مستويات عالية من الجودة عن طريق التطوير والتحسين المستمر في أداء العاملين في المنظمة، ونتيجة لذلك الأمر أصبح المدراء في المستويات العليا ينظرون إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي وليس تقليدي كما كان متبعا بالسابق بحيث يتم التركيز على رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها لكي تكون قادرة على مواجهة المشكلات والتغييرات وبهدف المحافظة على ميزتها التنافسية.

إن المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية تجاوز الدور التقليدي والذي ينحصر اهتمامه في إدارة الأعمال اليومية الروتينية للعاملين في المنظمة من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتقييم وتنظيم نماذج الإجازات والمغادرات ومراقبة الدوام، بل تعداه ليصبح دورها أكبر بكثير بحيث يتم التركيز على اعتبار أن الموظف، أصل استثماري رئيس وهام من أصول المنظمة، بل وأهم عنصر في المنظمة،وإدارة الموارد البشرية أصبحت شريكا حقيقيا وهاماً في التخطيط الاستراتيجي الشامل، بحيث يكون لإدارة الموارد البشرية رسالة واضحة مشتقة من الرسالة العامة للمنظمة ، يفهمها جميع العاملين ويعملون بمقتضاها.

دور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمنظمة HR Role in Building the Competitive Advantage

تعامل الفكر الإداري التقليدي والنظر لإدارة الموارد البشرية من كونها وظيفة إدارية، ولكن مع ظهور المنظمات المعاصرة تغيرت هذه النظرة فأصبحت تعتبر الموارد البشرية شريكا استراتيجيا ووسيلة رئيسية في بناء الميزة التنافسية ودعم استراتيجية المنظمة، حيث يعتبر اختصاصيو ومدراء الموارد البشرية شركاء رئيسين مع المدراء الآخرين.

تعتبر عملية دعم بناء الميزة التنافسية من أهم الجهود التي تقوم فيها المنظمات المعاصرة لكافة أنشطتها، وتعرف الميزة التنافسية للمنظمة بأنها "

العوامل التي تمتلكها المنظمة والتي تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين في السوق المستهدف وذلك بهدف الحصول على عملاء جدد من خلال زيادة الحصة السوقية أو الدخول للأسواق جديدة ". ومن أهم الوسائل التي تتبعها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية:

1. **زيادة التكلفة** Cost Leadership

وهنا تركز المنظمة على البيع بأقل الأسعار، بحيث تركز السياسة العامة للمنظمة على أن تكون تكلفتها أقل ما يمكن، وبالتالي أسعارها للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أقل الأسعار في السوق المستهدف.

2. **التمييز** Excellence

وهنا تركز المنظمة عل تبني مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمة على أسس علمية متفوقة تحقق لها قدرات هائلة في مواجهة المتغيرات و الأوضاع البيئية الخارجية من ناحية ، ويكفل لها تحقيق الترابط والتناسق والتكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية (Cor competencies) والتفوق بذلك في الأسواق لتحقيق المنافع لأصحاب المصالح (Stake holders) من مالكين وعاملين ومتعاملين (supply chain management) والمجتمع بأسره.

دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي HR Role As Strategic Partner

إن النظر إلى إدارة الموارد البشرية كميزة تنافسية للمنظمات أدى إلى مزيد من الاهتمام بهذه الوظيفة واعتبارها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، ولذلك لا بد من التركيز على توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى جودة وأقل التكاليف، بحيث يتم ربط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة لتنمية الثقافة التنظيمية ومشاركتهم وتمكينهم للوصول إلى تحسين أدائهم ، وبالتالي زيادة فرص الإبداع لديهم، ولذلك يجب على المنظمات الحديثة في ظل هذا الدور الجديد وهذه الرؤية الجديدة أن يكون

لها استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الرئيسة للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية والتي يمكن إجمالها بما يلي:

1. رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة : ويتم ذلك بالتخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين، وذلك بإتباع مجموعة من الإجراءات العادلة أهمها:

   أ. البعد عن الواسطة والمحسوبية.

   ب. تطبيق الأنظمة والقوانين العادلة والتعليمات على الجميع بدون استثناء.

   ت. توفير أنظمة واضحة وشفافة للأجور والرواتب.

   ث. منح الامتيازات العادلة للجميع.

   ج. إتباع سياسة واضحة للترقي والنقل بين الوحدات المختلفة.

   وغيرها من الإجراءات التي تساهم وتساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.

2. اعتماد سياسة واضحة ومعروفة للجميع لعملية الاستقطاب، ويتم ذلك من خلال إحدى الطرق التالية:

   أ. الإعلان التقليدي.

   ب. شبكة الانترنت.

   ت. الاشتراك في مهرجانات التوظيف.

   ث. الإعلان الداخلي لموظفي المنظمة.

3. إتباع سياسة واضحة وثابتة في عملية الاختيار والتعيين : ويتم ذلك بإتباع سياسة مبنية على ما يلي:

أ. من الضروري أن تبنى سياسة واضحة وشفافة في الإعلان عن الوظائف.

ب. تعيين اللجان المتخصصة والعادلة لإجراء المقابلات والاختبارات.

ت. إتباع أسلوب واضح لإعلان المرشحين للوظائف مبني على الشفافية والعدالة.

4. التركيز على أنظمة المزايا الممنوحة للعاملين : تقوم إدارة المنظمة بإتباع جملة من المزايا بغرض تعزيز دورها الكبير في تعويض العاملين عن جهودهم وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة ودورها أيضاً في تخفيض معدل الدوران في العمل وزيادة تمسك العاملين بالمنظمة ومن أهم هذه المزايا التي يمكن التركيز عليها:

أ. الخدمات الصحية المميزة.

ب. الإجازات بأجر كامل.

ت. التأمين والضمان الاجتماعي للعاملين.

ث. خدمات النقل.

ج. تعويض نهاية الخدمة.

ح. خدمات السكن.

خ. الخدمات التعليمية.

د. الخدمات الترويحية والانتفاع من عضوية النوادي الاجتماعية .

وغيرها من المزايا التي تمنح لجميع العاملين في المنظمة والمزايا التي تمنح للكفاءات والخبرات العالية في المنظمة بشكل خاص.

5. اعتماد سياسة واضحة للأجور والرواتب والمكافآت مبنية على القيمة الفعلية لكل وظيفة في المنظمة، ويجب أن يتميز نظام الأجور والرواتب في المنظمة بما يلي:

أ. العدالة.

ب. الوضوح.

ت. الشفافية.

ث. الاستقرار والثبات.

6. اعتماد سياسة واضحة للحوافز مبنية على العدالة والشفافية الإدارية في تقديم هذه الحوافز لمستحقيها من العاملين.
7. وجود نظام واضح للعقاب في المنظمة ولا يستثني أحدا في كافة الفئات والمستويات الوظيفية.
8. اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقييم الأداء، ويتم تطبيق مبدأ العدالة في هذا المجال بإتباع ما يلي:

أ. الابتعاد عن التحيز والمحسوبية في عملية التقييم.

ب. اعتماد معايير واضحة للتقييم تطبق على الجميع دون استثناء.

9. اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم إتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية

Strategic Planning and HR Management

التخطيط الاستراتيجي هي العملية الإدارية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات بما سيتم عمله في المستقبل للظواهر والظروف التي يفترض حدوثها وإيجاد الآليات للتعامل معها وحلها وذلك بالأخذ بعين الاعتبار دراسة البيئة

الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها لتحقيق أهداف المنظمة طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل.

وفي مجال الموارد البشرية فإن التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد والأنظمة، حيث تتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية وقدرتها على تنسيق بيئة تكون فيها أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلا من معاملتها لأنشطة مستقلة، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مشاركة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كافة الأنظمة الخاصة بالأفراد.

إن من أهم الأمور الرئيسية التي يجب مراعاتها عند التخطيط الاستراتيجي النظرة الشاملة للمنظمة وتحديد المسؤوليات والاهتمام بالتكاليف، وذلك بالتالي يساعد في مواجهة المنافسين، ومواجهة التطورات والتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، كما يساعد على التنسيق الكامل بين كافة الإدارات والوحدات في المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.

إن المنظمات المعاصرة تخضع للعديد من الضغوط والتغييرات في البيئة الخارجية والتي تفرض عليها أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة، ولذلك أصبح دور الموارد البشرية الجديد يتجلى في توفير العاملين المؤهلين القادرين على دعم المركز التنافسي للمنظمة، حيث أدركت المنظمات الحديثة أهمية مشاركة الموارد البشرية في عملية وضع استراتيجية المنظمة والتخطيط الاستراتيجي لكافة نشاطاتها، ومن أهم هذه التغييرات:

1. العولمة Globalization

ساعدت العولمة في احتدام المنافسة بين المنظمات، ومع إزالة كافة العوائق التي تحول دون انسياب السلع والخدمات بين الدول، لذا أصبحت الشركات المحلية تواجه مع المنافسة المحلية تحديات الشركات الدولية في آن واحد، وهذا بالتالي يتطلب إيجاد سياسات وقواعد جديدة لزيادة كفاءة وفعالية الأداء التي تفضي إلى زيادة القدرات الإنتاجية النوعية المنافسة.

كان من نتائج العولمة أنْ وضعت المنظمات في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية ومالية وقانونية ذات تغير كبيرٍ وسريعِ الإيقاع، فجعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة، فلم تعد هناك القيودُ التي كانت مفروضة من قَبْل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية، وأصبحت حريةُ حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية.

2. التغيرات الحديثة في طبيعة العمل: Recent Changes

ويظهر هذا التحول من الوظائف الإنتاجية إلى الوظائف الخدمية التي تتطلب أساليب جديدة في إدارة الموارد البشرية والتركيز على مزيد من الاهتمام بالمورد البشري.

3. التطورات التكنولوجية : Technological developments

ويظهر التطور التكنولوجي توسيع استخدام الحاسب الآلي في المنظمات وظهور المنظمات الافتراضية والتقنية العالية في مجال الاتصالات واستخدام المعدات والآلات المتطورة والتي تتطلب بالتالي أساليب جديدة في الإدارة ووضع الخطط التي تحافظ على وضع المنظمة التنافسي كخطط التدريب والتطوير والمكافآت والحوافز...الخ.

لقد لعبت إدارة الموارد البشرية دوراً في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحديثة دوراً هاماً بحيث أصبح له دور الشريك الرئيسي في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة في كافة مراحلها.

ويتضح هذا الدور من خلال ما يلي:

1. انبثاق استراتيجية الموارد البشرية من الاستراتيجية العامة للمنظمة.

أي يجب أن يكون هناك تناغم واضح وتوافق تام بين استراتيجية المنظمة ككل واستراتيجية الموارد البشرية، فالاستراتيجية العامة للمنظمة توضح السياسات العامة التي يجب أن تسير وتهتدي بها الإدارات المختلفة في المنظمة ومنها إدارة الموارد البشرية التي تضع خططها وأهدافها المستقبلية بما يحقق السياسات والأهداف العامة للمنظمة.

2. مشاركة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ مختلف الاستراتيجيات التنافسية على مستوى المنظمة.

بحيث يكون للموارد البشرية دور عند تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية المختلفة للمنظمة مثل فتح الأسواق الجديدة أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا جديدة للمنظمة أو تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وللتكيف مع هذه الاستراتيجيات والتطورات في عمل المنظمة فإن ذلك يتطلب إجراء تغييرات في وظيفة وممارسات الموارد البشرية الحالية في المنظمة ومن أهم هذه التغييرات والإجراءات:

أ. إجراءات وتغييرات في النظم المتبعة في الموارد البشرية.

ب. إجراءات معينة في تنظيم وظيفة الموارد البشرية كإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي للموارد البشرية.

ت. إجراءات وتغييرات في الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ث. إجراءات وتغييرات في السياسات والقواعد والبرامج.

ج. إجراءات وتغييرات في أساليب الاستقطاب والاختيار والتعيين.

ح. إجراءات وتغييرات في أساليب المكافآت والتقدير والحوافز المادية والمعنوية.

خ. إجراءات وتغييرات في السجلات والنماذج المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة.

د. إجراءات وتغييرات في أساليب التدريب والتطوير.

ذ. إجراءات وتغييرات في أساليب الرقابة الحالية المتبعة.

3. مشاركة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ويتم ذلك بالمساهمة الفعالة من قبل الموارد البشرية في توفير بعض المعلومات اللازمة عن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، فعندما تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة من آلات ومعدات وخطوط إنتاج جديدة فيجب توفير المعلومات اللازمة عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين ومدى قدرتهم على التعامل وتشغيل التكنولوجيا الجديدة في المنظمة بأقل التكاليف وبأفضل كفاءة ممكنة، كذلك في حالات فتح أقسام جديدة أو فروع جديدة فيجب توفير المعلومات اللازمة عن مدى توفر العاملين والمدراء القادرين على إدارتها بكفاءة وبأفضل الطرق التي تحقق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب.

4. المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية.

ويتم ذلك بالمشاركة في تنفيذ النشاطات الهامة في المنظمة ، ومن الحالات التي تشارك فيها الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية:

أ. في الحالات التي قد تسعى فيها المنظمة في خطتها الاستراتيجية إلى تقليل التكاليف الإدارية عن طريق دمج بعض الإدارات فتقوم إدارة

الموارد البشرية بالتنفيذ وذلك بإعادة الهيكلة في المنظمة ودمج بعض الإدارات مع إدارات أخرى أو أقسام مع أقسام أخرى بما لا يتعارض مع أهداف ومصالح المنظمة وبما يحق تخفيض التكاليف في الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ب. في حالات إجراء تغييرات في طبيعة عمل المنظمة وزيادة حجم مبيعاتها وفتح أسواق جديدة وهذا بالتالي يتطلب خلق قوة عمل ملتزمة ومحفزة وقادرة على التعامل مع الأعمال الجديدة التي دخلتها المنظمة، وقد تقوم الموارد البشرية بالمشاركة في تنفيذ الاستراتيجية بالنواحي التالية:

- تنفيذ نظام مالي جديد للرواتب والأجور مع الأخذ بعين الاعتبار أجور العاملين في المنظمات المشابهة لعمل المنظمة والقدرة المالية للمنظمة وأرباحها السنوية والمنافسين والسوق بشكل عام.
- زيادة المزايا المقدمة للعاملين في المنظمة.
- توفير حزمة من الحوافز المادية والمعنوية لزيادة ولاء العاملين في المنظمة وتخفيض معدل دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

ت. في حالات إدخال تكنولوجيا أو خطوط إنتاج جديدة، وهذا بالتالي يتطلب توفير موظفين مدربين ولديهم الخبرة الكافية في التعامل مع التكنولوجيا الجديدة، وتتم عملية مساهمة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية بالنواحي التالية:

- استقطاب الموظفين من أصحاب الخبرة والاختصاص في حالة عدم توفر العاملين القادرين على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة.
- تطوير وتدريب الموظفين الحاليين على استخدام التكنولوجيا الجديدة عن طريق عقد الدورات التدريبية والورش والندوات وحلقات النقاش إضافة إلى التطبيق العملي على كيفية استخدامها بما يحقق أهداف المنظمة.

- نقل الموظفين غير القادرين على التعامل نهائياً مع الآلات والتكنولوجيا الجديدة إلى أقسام أو دوائر أخرى.

مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

HR Strategic planning steps

1. المشاركة في مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

يتم في هذه المرحلة تحديد وتحليل كافة عناصر البيئة الداخلية مثل رسالة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها، ويركز مسؤولي الموارد البشرية في هذه المرحلة على تقدير أعداد الموظفين اللذين ستحتاجهم المنظمة خلال الفترة القادمة ويتم تقدير هذه الحاجة بناء على الخطة الاستراتيجية للمنظمة خلال الفترة القادمة، حيث يتم تحديد أولويات التوظيف ومدى الحاجة إلى الفئات والأعداد والأنواع من العاملين بالأهداف التنظيمية المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويتم تحديد هذه الأعداد من الوظائف المختلفة بطرق مختلفة أهمها:

- استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل استخدام تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين متغيرين كالعلاقة بين عبء العمل وأعداد العاملين في المنظمة.
- استخدام الإحصائيات السابقة لدى المنظمة خلال السنوات السابقة واستخدام مؤشرات معينة كمقاييس للتنبؤ بالأعداد المطلوبة مستقبلا لتحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
- تستخدم بعض المنظمات الأساليب الاجتهادية في التنبؤ للحاجة من العاملين خلال السنوات القادمة وتعتمد هذه الطريقة على آراء الخبراء والاختصاصين حيث يقدموا تقديراتهم المتوقعة بناء على خبراته السابقة.

وبشكل عام فإن تحديد أعداد وأنواع وفئات العاملين في المستقبل في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية سيساعد المنظمات على:

أ. توفير الوسائل الملائمة لتحديد أولويات التوظيف والمجالات الأكثر أهمية لتحقيق رؤية المنظمة وتطلعاتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية.

ب. المساعدة والمساهمة في تعظيم القيمة التي يضيفها العاملون لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ت. مساعدة المديرين في المنظمات لحل المشاكل المختلفة في المنظمة مثل مشاكل الإحلال الوظيفي(replacement) وارتفاع معدل الدوران الوظيفي (turnover).

2. تحديد أهداف دائرة الموارد البشرية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل.

من الأمور الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص عند تحديد أهداف الموارد البشرية هو الاسترشاد بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ووضع معايير لقياس الانجاز الفعلي مع ما هو مخطط مسبقاً، حيث أن الاسترشاد بالأهداف الاستراتيجية يساعد بالتالي على معرفة عدد العاملين في المستقبل لتقديم أفضل الخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين وبما يحقق أهداف المنظمة ومشاريعها التطويرية.

إن عملية تحديد وصياغة أهداف الموارد البشرية يجب أن تعزز التنسيق بين الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة وبالتالي تساهم في تقليل الصراع الوظيفي بين الأفراد والإدارات وذلك عن طريق تنظيم علاقات العمل، ولكي نحقق ذلك فيجب توفر مجموعة من الخصائص والصفات في الأهداف، مجموعة في كلمة smart باللغة الانجليزية، وهي:

أ. أن تكون الأهداف محددة تحديداً واضحاً ودقيقا(Specific).

ب. من الضروري أن تكون الأهداف قابلة للقياس(Measurable).

ت. أن تكون الأهداف قابلة للتطبيق (Achievable)

ث. أن تكون الأهداف واقعية (Realistic).

ج. أن تكون مرتبطة بوقت محدد (Timely).

كما أن هناك صفات أخرى يجب توافرها في الأهداف مثل ضرورة أن تكون منسجمة وغير متناقضة فيما بينها وضرورة أن تكون ذات قيمة وتعالج مشكلات حقيقية وأن تكون مرنة ومفهومة للجميع.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أهمية وضع مؤشرات تتوافق مع الأهداف وذلك لمعرفة مدى فاعلية نشاط التخطيط في المنظمة، بحيث أنه من الضروري أن وجوب تميز هذه المؤشرات بسهولة ربطها مع أهداف المنظمة بشكل عام وأهداف الموارد البشرية بشكل خاص لقياس مدى التقدم في كل مرحلة وهل نسير بالطريق الصحيح وذلك عن طريق المقارنة المرجعية (pinch marking) المستمرة والدائمة لما هو مخطط والأهداف التي نسعى إليها، والإنجاز الفعلي في كل فترة زمنية.

3. إعداد الخطط والجداول الزمنية للتنفيذ.

إن عملية إعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن عملية تطوير للبدائل المتاحة والتي بالتالي ستحقق الأهداف الموضوعة مسبقاً، ولذلك فمن الضروري عدم استبعاد أي بديل من البدائل التي تحقق أهداف المنظمة على المدى القصير والمتوسط والطويل، وبعد عملية تطوير البدائل يتم إجراء مقارنة بين ايجابيات وسلبيات كل بديل من هذه البدائل، فقد يكون هناك بعض البدائل ذات تكلفة عالية نتيجة تعيين موظفين جدد، وستواجه المنظمة صعوبات مالية عند تنفيذ هذا البديل ولذلك يكون من الأفضل استبعاد هذا البديل، وقد تكون هناك بعض البدائل أكثر من ملاءمة من هذا البديل والذي يهدف مثلاً إلى تدريب

وتطوير بعض الموظفين وإيجاد حلول مثل العمل الإضافي بدلاً من تعيين موظفين جدد ولذلك يتم تبني مثل هذا البديل.

4. تنفيذ الخطط.

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة باختيار البديل الأمثل والأنسب بين البدائل المتاحة، ومن الضروري في هذه المرحلة تهيئة العاملين في المنظمة واطلاعهم على التغييرات التي سيتم تنفيذها في المنظمة، كتحركات النقل المتوقعة لبعض المواقع في المنظمة، وتقليص عدد الموظفين أو زيادتهم في مواقع أخرى أو برامج التدريب والتطوير المنوي تنفيذها للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة التي سيتم إدخالها في المشاريع التطويرية القادمة للمنظمة ، أو عند فتح أقسام جديدة، وغيرها من التغييرات التي تكون إدارة الموارد البشرية قد خططت لها لتحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، وهذه التهيئة تكون بهدف قبول والتزام العاملين بالخطط الموضوعة وبالتالي المشاركة والمساهمة في دعمها وتنفيذها.

إن عدم تهيئة الموظفين للتغييرات المستقبلية المحتملة سيؤدي إلى قيام العاملين بمقاومة التغيير المستقبلي، وذلك بسبب التفسيرات المختلفة للتغيير المحتمل والخوف من المجهول وعدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي خوفاً من خسارة المصالح المكتسبة، ولذلك فلا بد من تهيئة العاملين وتشجيعهم على المشاركة في تنفيذه وذلك بتعريفهم بمواضيع التغيير وأهميته للمنظمة وللعاملين.

5. المتابعة والتقييم.

تبدأ عملية التقييم مع بدأ عملية التنفيذ وملاحظة مدى التقدم في تنفيذ الخطة وربطها مع فترات زمنية لكل مرحلة من مراحل التنفيذ واتخاذ أية إجراءات تصحيحية في حال وجود انحرافات عن ما هو مخطط له مسبقاً.

ملخص الفصل الثالث

- ❖ التخطيط للموارد البشرية يبدأ بتحديد الأهداف وذلك بتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ومن ثم البحث عن البدائل لمعرفة مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص ونقاط القوة والحد من نقاط الضعف والتهديدات، وبالتالي تمكين ومساعدة المنظمة في معرفة التغييرات الواجب إدخالها على الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة واستراتيجياتها ومشاريعها التطويرية المستقبلية.
- ❖ المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية يركز على أن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد تقليدياً ومحصوراً فقط بإدارة الأعمال اليومية الروتينية للعاملين في المنظمة من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتقييم وتنظيم نماذج الإجازات والمغادرات ومراقبة الدوام، بل أصبح دورها أكبر بكثير بحيث يتم التركيز على اعتبار أن الموظف هو أصل استثماري رئيس وهام من أصول المنظمة بل وأهم عنصر في المنظمة، وإدارة الموارد البشرية أصبحت شريكاً حقيقياً وهاماً في التخطيط الاستراتيجي الشامل.
- ❖ إن النظر إلى إدارة الموارد البشرية كميزة تنافسية للمنظمات أدى إلى مزيد من الاهتمام بهذه الوظيفة واعتبارها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.
- ❖ أصبحت المنظمات المعاصرة تعطي الموارد البشرية دور الشريك الرئيسي في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة في كافة مراحلها، ويتضح هذا الدور من خلال انبثاق استراتيجية الموارد البشرية من الاستراتيجية العامة للمنظمة ومشاركة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ

مختلف الاستراتيجيات التنافسية على مستوى المنظمة ومشاركة الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- تمر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمراحل هي: المشاركة في مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد الأهداف لدائرة الموارد البشرية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل وإعداد الخطط والجداول الزمنية للتنفيذ وتنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: أصبحت المنظمات المعاصرة تدرك تماماً أهمية العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية التي تستخدمها وتتبعها وبين مكانتها بين المنظمات المنافسة ، ناقش هذه العبارة؟

السؤال الثاني: وضح الدور الذي تلعبه الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المنظمة؟

السؤال الثالث: عرف ما هو المقصود بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

السؤال الرابع: بين أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة؟

السؤال الخامس:عدد خصائص وصفات الأهداف؟

السؤال السادس: عدد مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

مصطلحات الفصل الثالث

Strategic Planning	التخطيط الاستراتيجي
Competitive Advantage	الميزة التنافسية
Evaluation	تقييم
Follow Up	متابعة
Participation	مشاركة
Plan	خطة
Turnover	الدوران الوظيفى
Developing	تطوير
Communication	اتصال
plan Implementation	تنفيذ الخطة
Over time	العمل الإضافي
Alternatives	بدائل
Time Tables	الجداول الزمنية
Sitting Measures	وضع المقاييس
Flexible	المرونة
Time-Frame	إطار زمني
Measurable	قابلة للقياس
Achievable	قابلة للتحقيق
Objectives	أهداف
Statistical Methods	الأساليب الإحصائية
Internal Environment	البيئة الداخلية
External Environment	البيئة الخارجية

4



الفصل الرابع

تحليل وتصميم الوظائف

الفصل الرابع

تحليل وتصميم الوظائف

JOB ANALYSIS AND JOB DESCRIPTION

المقدمة Introduction

تعتبر عملية التحليل عملية هامة في المنظمة، حيث أنها تضع الضوابط الناظمة لمكونات البناء التنظيمي وتعطي المنظمة صورة ذهنية وواقعية عن تقسيم الاعمال وتوزيعها وتحديد الاحتياجات من الطاقات البشرية ورسم المستقبل الوظيفي للمنظمة، وانطلاقا من المفهوم العام للتحليل الوظيفي فقد تعارف رواد الموارد البشرية على أنها عملية تجميع وتحليل البيانات المتوافرة عن العمل من خلال الأنشطة والمهام والسلطات والمسئوليات الخاصة بها والمعدات والأدوات المستخدمة في أدائها وظروف العمل المحيطة وذلك بهدف تحديد مستوى المهارة والخبرة والمؤهل والمواصفات الشخصية الأخرى اللازم توافرها فيمن يشغلها.

فتحليل العمل ما هو إلا عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها والمتطلبات الأساسية لشغلها، أما خصائص الوظيفة فهي قائمة توضح المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة لأداء العمل بفاعلية ويعبر عنها بشكل سلوكي وهنا تظهر خصائص الفرد المتمثلة بقائمة توضح الخصائص والصفات والمؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وهي تمثل الجانب الإنساني، فتحدد الفرد المثالي من النواحي البدنية والعقلية والشخصية والاجتماعية.

وتكمن مبررات وأسباب تحليل العمل في أنه ضرورة ومتطلب أساسي للمنظمة عند بدء العمل لأول مرة حيث يكون برنامج التحليل منطلقا لبناء

هيكلي رسمي ودليل يرشد الإداريين للسير بخطوات ثابتة تحقق الأهداف الموضوعة، ويفيد كذلك عندما يحدث تغيير جوهري في الوظيفة كنتيجة لإدخال أساليب أو إجراءات أو تكنولوجيا جديدة.

مفهوم تحليل الوظائف Job Analysis concepts

يقصد بالتحليل الوظيفي أو تحليل الأعمال هو عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

ويعرف تحليل العمل بأنه"التجميع المنظّم لبيانات أساسية تتعلق بالواجبات التي تكوِّن عملاً ما والمتطلبات العقلية والاجتماعية والبدنية والمسؤولية التي يجب توافرها في الموظف لكي تؤدى الواجبات بنجاح"

مثل تحليل البيانات لتحديد العناصر الضرورية الأكثر أهمية عن غيرها من العناصر الأقل أهمية، وتحليل العمل هو تقنية تتطلب مجموعة مؤلفة من المهارات المختلفة، مثل مهارة إجراء المقابلات الشخصية والقدرة التحليلية والمهارة في الكتابة الدقيقة الموجزة، كما يتطلب الأمر تدريباً خاصاً وتمرينا مستمرا على اكتساب المعارف والمهارات.

إن تحليل العمل تقنية يجب الإحاطة بها من قبل المسؤولين إذا ما أرادوا أن ينقلوا متطلباتهم إلى إدارات الموارد البشرية مع الإدراك الكامل لطبيعة ومطالب العمل ومحدداته، والذي يؤدى تحت رعايتهم وبتوجيهاتهم بحيث يوجهوا موظفيهم للقيام بواجبات عمل مقدرة ومقاسة.

تعريفات Definitions

هنالك مجموعة من التعريفات والعبارات المستخدمة في تحليل وتصميم الوظائف. ومن هذه التعريفات :

أ) **الوظيفـة المنصب (Post)** : مجموعة مـن الواجبـات الـتي تـؤدى بواسـطة فـرد مـا ، ولهـا صـفة التكـرار ولهـا صـفة التماثـل وتحتـاج إلى تجـانس في المعارف والمهارات.

ب) **العمــــل (Job)** توصيف العمل بوظيفـة واحـدة أو وظيفتـيّن متمـاثلتين، فمثلاً عندما يؤدي عشرة من الكتبة تقريباً نفس العمل الواحد ، فإننـا نستطيع أن نصف هذه الوظائف بوصف مركّب واحد.

جـ) **الواجب والمهمة (Duty and Tasks**) هـو الجـزء الأكـبر مـن العمـل الكلـي بينمـا تكـون المهـام هـي وحـدة النشـاط الـتي تشـكل مجتمعـة مفهـوم الواجـب. ويجـب علـى محلّـل العمـل حـين يقـوم بتحليـل عمـل مـا لأغراض التقييم أن يركّـز على الواجبات الأساسية بدلاً من التركيـز على المهام الفردية في العمل، حيث يمثّل الواجب أحد أجزاء العمل الهامة الممكن تمييزه أو إدراكه والذي يختلف عن غيره من الواجبات ويمكـن وصفه في عبارة واحدة قصيرة . ويمكن تقسيم الواجب إلى مجموعة من المهام المرتبطة ببعضها.

د) **توصيـف واسـتبيان توصيـف العمـل Job Description and Job Description Questionnaire** وصـف مكتـوب للعمـل الـذي يؤديـه الموظف، ابتداءً من تحديد عناصر بيانـات العمـل الأساسـية الـتي تحـدّد العمل. ويتكـون بوجـه عـام مـن معلومـات أساسية عـن العمـل وتتضـمن مسمّى العمل الوظيفي وفقـرة ملخّصـة قصـيرة عـن الواجبـات ثـم عبـارات تفصيلية عن الواجبات، مع وصف كل واجب في فقرة منفصلة مع بيان النسبة المئوية للزمن الـذي يستغرقه الموظـف في أداء كـل واجب. ويشـير استبيان توصـيف العمـل إلى توصـيف العمـل مضـافاً إليـه الإجابـة عـن مجموعة من الأسئلة تتعلق مباشرة بالعوامـل المستخدمة في خطـة التقيـيم المناسبة.

استخدامات تحليل العمل : Uses of Job Analysis

يعتبر تحليل العمل هو الأساس المتين لتحديد القيمة النسبية للأعمال داخل المؤسسة. ويستخدم أيضاً عند مقارنة الرواتب التي تدفع لوظائف معيَّنة داخل المؤسسة مع تلك التي تدفع لنفس الوظائف في المؤسسات الأخرى. وتمثل نتائج هاتيْن العمليتيْن العوامل الرئيسية في تحديد المرتبات والأجور، كما أن توصيف العمل مضافاً إليه مواصفات اختيار دقيقة يعتبرا ضروريين في عمليتي تعيين واختيار الموظفين حيث أنهما يساعدان في الإعلان عن العمل وقياس قدرات الأفراد في مقابل متطلبات العمل وفي اطلاعهم الكامل على متطلبات العمل وفي تحديد دافعيتهم نحو تنفيذ الأعمال .

كما يعتبر توصيف العمل أداة نافعة للمشرف عند تقييمه لأداء موظف في موقع العمل، حيث أنه يذكّر كلاً من المشرف والموظف بجميع الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار ومناقشتها. كما يمكن أن يكون أيضاً نقطة البدء لتحديد المجالات التي يمكن إجراء بعض التحسينات بها ولوضع الأهداف والحدود الزمنية لمثل هذه التحسينات. وهكذا يمكن تخطيط التدريب على العمل بما يناسب فرداً معيناً، وبالإضافة إلى ذلك عندما يحتاج بعض الأفراد إلى نفس التدريب، وهو ما يحدث عادة بعد تغيير طرق أداء العمل، فإنه يمكن تخطيط برامج التدريب الرسمي. كما يمكن أيضاً أن يوفّر توصيف الوظائف العليا باعثاً لشاغلي الوظائف الأدنى لتطوير أنفسهم أو أن يكون الأساس لخطط أكبر لتطوير السلم الوظيفي للمهن المختلفة داخل المؤسسة.

وتوجد وظائف أخرى للأشخاص يمكن أداؤها بفعالية أكثر بواسطة كل من الشخص المسؤول عن العمل ومدير الأفراد في حالة ما إذا كان كل منهم متوفر لديه توصيفاً دقيقاً للوظائف . ووسط هذا التوصيف فإنه يقوم بتوجيه الأفراد وتطوير الاختبارات في إطار مهني واسع. وبدون مبالغة يمكن القول أنه بدون تحليل عمل جيد ، يصبح من الصعب، أن يكون لدينا برنامجاً جيداً

للأفراد، وكذلك فإن توصيف العمل يخدم كمعلومات أساسية للمسؤولين العاملين في مجالات أخرى في المنظمة، فعلى سبيل المثال يخدم توصيف العمل المحلّل الإداري عند دراسته لطرق الأداء أو كمرجع للإدارة العليا التي قد ترغب بصفة دورية في إلقاء نظرة على مجالات معينة في المنظمة. وفي النهاية يمكن أن يكون توصيف العمل نافعاً عند تجميع إجابات عن أسئلة يثيرها المسؤولون أو العملاء.

استخدامات المعلومات: Uses information

من أهم استخدامات المعلومات التي يقدمها تحليل العمل ما يلي:

1. الاختيار (Selection) والتوجيه (Guidance) والتعين (Placement)
   بما أن تحليل العمل يمدنا بالبيانات الهامة عن القدرات والسمات والمهارات التي يتطلبها النجاح في الأعمال المختلفة، فإنه يمثل أساساً لتصميم أو اختبار المقاييس الملائمة لتقييم مختلف القدرات والسمات والمهارات اللازمة لأداء العمل بحيث تستخدم نتائجها كأسس موضوعية لعمليات الاختيار والتوجيه والتعيين، وكمصادر للتنبؤ بمدى نجاح الأفراد في الأعمال المختارة لهم أو الموجهين لأدائها.

علاوة على ذلك يقدم تحليل العمل معلومات عن خطوات العمل وعناصره، وبالتالي تساعد هذه المعلومات في تحديد عدد الأفراد اللازم اختيارهم للعمل تجنباً لمشكلة العمالة الزائدة التي قد تعوق الإنتاجية وتمثل عبئاً على المنظمات.

2. تحديد الاحتياجات التدريبية Identify training needs لكل برنامج تدريبي مكونان هما: المحتوى أي ما سيتم تدريب العاملين عليه، والمنهج أي طريقة التدريب، حيث يفيد تحليل العمل في التخطيط لهذين المكونين، فالمعرفة بطبيعة ومستوى المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل تحدد مضمون البرنامج التدريبي وأهدافه، أما المعرفة بطبيعية

العمل وبجوانبه المختلفة فإنها تساعد على تصميم وحدات التدريب وترتيبها حسب صعوبتها، وتحديد أفضل الطرق للتدريب، كذلك فإن تحليل العمل يقدم بيانات ضرورية لازمة في اختيار المتدربين الملائمين لزيادة عائد التدريب وتقليل الفاقد بقدر الإمكان.

3. النقل والترقية : Transport and upgrade من شأن المعرفة بالأعمال من حيث خصائصها وظروفها ومتطلباتها أن تسهم في ترشيد عمليتي النقل والترقية، حسب مدى صعوبة الأعمال، بحيث تتم الاستفادة من خاصية انتقال أثر التعلم أو التدريب بما ييسر من توافق العامل مع العمل الجديد بدون تدريب أو بأقل قدر منه.

4. تحسين طرق العمل : Improve working methods لا يمكن لإدارة العمل أن تلاحظ الحركات الزائدة أو الخاطئة التي تعطل العامل عن عمله أو تستنفد مجهوداً زائداً بدون تحليل العمل وتحديد الحركات الضرورية اللازمة لأدائه والزمن الذي تستغرقه كل حركته.

ومن هنا كان لتحليل العمل أهميته في تحسين طرق العمل وتبسيطه بما يحقق مبدأ اقتصاد الحركة والوقت (Motion & Time Economy) كما يفيد تحليل العمل في وضع معايير مراقبة الجودة والإنتاج، مثل تحديد عدد المنتجات الواجب إنجازها في كل وحدة زمنية .

5. تقييم العمل: Job Evaluation نظراً لأن الحد الأدنى للأجور يتم تحديده من خلال القوانين العامة للعاملين بالدولة، بصرف النظر عن طبيعة أعمالهم، كان من الضروري تقييم الأعمال لتحديد قيمة مالية للبدلات والعلاوات التي يجب أن يحصل عليها العامل نظير طبيعة عمله وخطورته ومتطلباته من المهارة والجهد البدني والجهد الذهني والمسؤولية ... إلخ . ويقدم تحليل العمل المعلومات عن هذه الجوانب ليتم استخدامها في تقييم العمل من أجل التوزيع العادل للأجور. والأعمال في

حاجة مستمرة إلى تحليلها وتقييمها بصفة دورية، بحيث تتسق الأجور مع عمليات التشغيل الفعلية.

6. تقييم الأداء: Performance Appraisal يفيد تحليل العمل في تقديم صورة كاملة لعناصر العمل وشروطه، مما يفيد في الحصول على مقاييس أو مؤشرات جيدة للنجاح في العمل، بحيث تستخدم لقياس كفاية العامل ومدى إتقانه لعمله، فمثلاً تحليل عمل الآلة الكاتبة يسير إلى أن لهذا العمل شرطين لازمين للنجاح فيه هما الدقة والسرعة، ولذا وجب تقييم أداء شاغل هذا العمل من خلال الشرطين بالمقاييس الملائمة.

7. تحسين بيئة العمل : Improving the work environment يكشف تحليل العمل عن الظروف التي يتطلبها كل عمل من حرارة ورطوبة وإضاءة وتهوية وغيرها، فإن كانت بدرجة غير ملائمة يمكن تحسينها. وكذلك يفيد تحليل العمل في دراسة أسباب الحوادث والإصابات مما يعين على تحديد المخاطر الكامنة في الآلات، أو في إجراءات التشغيل، ولهذا تستخدم نتائج تحليل العمل في تحسين وتطوير المعدات وطرق التشغيل لتحقيق درجة أكبر من الأمن سواءً في التشغيل أو الصيانة.

8. تحديد وتقسيم الاختصاصات والمسؤوليات : Identifying and dividing the terms of reference and responsibilities كثيراً ما يشترك عدد من الأفراد في القيام بمهمة معينة، بحيث يتخصص كل فرد منهم في أداء جزء معين من هذه المهمة، وهنا يفيد تحليل العمل في تقسيم المهام والاختصاصات على مجموعة من الأفراد، مما يعمل على انسياب العمل بسهولة ودقة دون أن ينشب صراع بين أدوار العاملين أو الأقسام بالمنظمة إلى جانب ذلك يفيد تحليل العمل في تحديد عدد الوظائف اللازمة للعاملين وتحديد طبيعة هذه الوظائف.

9. الإرشاد المهني : Occupational Counseling توفر دراسات تحليل العمل بيانات ومعلومات تفيد الأفراد الذين يتقدمون للالتحاق بعمل معين قد لا يتناسب متطلباته مع قدراتهم ومهاراتهم، وذلك من خلال تعديل رغبة هؤلاء الأفراد وإرشادهم إلى أعمال تتناسب مع إمكانياتهم. أما في حالة تمسك المتقدم للعمل برغبته في الالتحاق به فعلى المرشد أن يقدم اقتراحاته المتعلقة بمزيد من التعليم أو الدورات التدريبية التي من شأنها أن تؤهله لشغل هذا العمل . كما يفيد تحليل العمل في إرشاد الأفراد المعوقين عقلياً أو حسياً أو جسمياً للأعمال التي تتلاءم مع إعاقتهم.

10. تصنيف الأعمال : Business classification تفيد نتائج تحليل العمل في تصنيف الأعمال إلى فصائل مهنية، بحيث تضم كل فصيلة مجموعة متشابهة من الأعمال من حيث عدد من المحكات الموضوعية، مثل متطلبات هذه الأعمال من القرارات والسمات أو تشابه واجبات العمل أو عملياته.

ومن شأن هذا التصنيف أن يحقق أهدافاً عملية من أهما:

أ – تسيير عمليتي الاختيار والتوجيه المهني، بحيث يتم اختيار أو توجيه العامل بعد دراسة خصاله إلى مجموعة من الأعمال يختار من بينها ما يتسق مع ميوله.

ب – تنظيم عملية نقل العمال من عمل إلى آخر في نفس الفصيلة، للاستفادة من الأثر الإيجابي للتعلم أو التدريب.

ج – تقييم الأعمال وتحديد أجورها، بحيث تحدد الأجور المتماثلة للأعمال المتشابهة من حيث واجباتها ومسؤولياتها والمهارات اللازمة لها.

د – تحديد سياسات وبرامج تشغيل القوى العاملة وتوجيهها وتدريبها.

كما يحقق التصنيف أهدافاً بحثية ومنهجية من أهمها :

- زيادة مستوى الدقة المنهجية في اختيار عينات البحوث في علم النفس الإداري، بحيث تقتصر على أعمال من فصيلة معينة أو تغطي فصائل مختلفة.
- تحديد مدى إمكانية ومشروعية المقارنة بين نتائج مختلف البحوث التي اهتمت بأعمال مختلفة، فالمقارنة ممكنة، إذا كانت الأعمال من نفس الفصيلة.
- تحديد مدى إمكانية تطبيق نتائج بحوث علم النفس الإداري، بحيث لا تتجاوز حدود الفصيلة المهنية.
- الاقتصاد في الجهد والمعلومات المهنية مما ييسر من معالجتها واستعادتها.

طرق تحليل العمل Methods of Job analysis

توجد طرق عديدة لتحليل العمل، من أهمها ما يلي :

1. **الاستبانة** Questionnaire :وهو أنموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالجوانب أو البنود التي يجب أن يغطيها تحليل العمل، ويوجّه هذا النموذج إلى القائمين بهذه الأعمال من أجل الحصول على الحقائق والمعلومات عن الأعمال التي يقومون بها، وقد يتم استخدام الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية لشاغل الوظيفة وملء الاستبانة معه، أو عن طريق إرساله بالوسائط المختلفة إلى شاغل الوظيفة ليقوم بملئه مباشرة وبدون مساعدة من أحد.
2. **المقابلة** Interview :يجب أن تكون المقابلة مصحوبة بالملاحظة Observation حينما وجدت أنشطة للعامل يمكن بيانها عملياً أو توضيحها بعينات من العمل الكامل. والمقابلة هي حوار وجهاً لوجه بين

القائم بجمع معلومات وحقائق العمل أو الوظيفة وبين القائم بالعمل أو الوظيفة . وعن طريق هذا الحوار الذي يتم غالباً من خلال مجموعة محدَّدة من التساؤلات يحاول القائم بجمع المعلومات والحقائق عن الوظيفة الحصول على ما يريده. وقد تُجمع المقابلة والملاحظة بحيث يتمم كل منهما الآخر، فيقوم المحلّل بملاحظة العامل أو الموظف أثناء أدائه لعمله، ثم يجري معه بعد ذلك مقابلة، بحيث يستوضح من القائم بالعمل بعض الجوانب التي تسترعي انتباهه أثناء الملاحظة.

وتستخدم الطريقة الأولى (الاستبانة مع المقابلة) بصفة أساسية عندما يراد تغطية مجموعات كبيرة ومتفرقة. ولا ينتج عن البيانات التي تم جمعها بهذه الطريقة توصيفاً وظيفياً في الحال للواجبات، وإنما يجب إعادة كتابة التوصيف النهائي للواجبات والمسؤوليات بدون استخدام أي كلمات أو عبارات تحدِّد مسبقاً التقدير. وقد تكون ممارسة الدور المزدوج للمحلّل ومن يقوم بالتقييم غير شائعة في بعض المؤسسات . ويعتبر الحكم الجماعي Pooled Judgment من أفضل الوسائل للتأكد من أن خطط تقدير النقطة point-rating للتقييم أو في الواقع أي نوع من خطط التقييم يتم استخدامها على نحو ملائم وبفعالية ويعتبر صياغة استبيانات تحليل العمل وتوصيف العمل مهمة صعبة ومعقدة، والتي يجب أن يتم تنفيذها بواسطة مجموعة من الخبراء ممن يتمتعون بدرجة عالية من الخبرة والمهارة في هذا المجال . وعادة ما يكون هؤلاء الأشخاص مهتمين بتطوير معايير التصنيف.

وعند استخدام الاستبانات، يكون من الأهمية بمكان إشراك مشرف الموظفين، حيث يجب أن تأتي الاستبانة عن طريق المشرف ويجب أن يكون الأساس لمناقشة العمل مع المشرف . ويعتبر هذا الأسلوب هاماً وذلك لأن بعض الموظفين لا يستدعون بالضرورة جميع واجباتهم ولا يحدِّدونها . ومن ناحية قد يركِّز الموظفون على أحد الواجبات دون الآخر أو قد لا يعبرون عن أنفسهم

بوضوح. ولهذه الأسباب، فإن استخدام الاستبانات بمفردها يجب تجنبه متى أمكن ذلك عملياً.

ويجب أن يكون توصيف الوظيفة مكتوباً أو على الأقل في شكل مسودَّة بواسطة المشرف حينما يتم استحداث وظيفة جديدة أو عندما يتم إحداث تغيرات جوهرية في الواجبات الخاصة بوظيفة ما . وبالإضافة إلى ذلك يجب مراجعة توصيف الوظائف دائماً عندما تصبح وظيفة ما شاغرة ويجب إعادة كتابته أو مراجعته وتنقيحه عند حدوث تغيرات في ظروف العمل.

وتوجد طرق أخرى لتجميع بيانات العمل التي يتكرر استخدامها بدرجة أقل من تلك السابق ذكرها ، وتتميز بحدود تقصر استخدامها على مواقف خاصة أو ظروف معيَّنة . وكمثال على ذلك استخدام اللجنة الاستشارية الفنية Technical Advisory Committee ، والتي هي عبارة عن مجموعة من المسؤولين ذوي السلطة العليا بالنسبة لهؤلاء الذين يجب توصيف أعمالهم وهؤلاء المطلّعين تماماً على نوع من العمل المعقد نسبياً. كما يوجد أيضاً مجموعة "المقابلة group interview " عندما يتم إحضار عددٍ من الأشخاص يؤدون نفس العمل معاً لصياغة أو كتابة توصيف عمل مركّب . وقد يستخدم هذا في حالات المسؤولين من الإدارة المتوسطة أو العليا الذين يؤدون جميعاً نفس نوع العمل، والذين يشتركون معاً في حلقة أو ورشة عمل تدريبية .

وأسلوب آخر هو أن يطلب من أفراد الإدارة أن يكتبوا توصيف أعمالهم الخاصة بهم في نموذج من البداية إلى النهاية. وغالباً ما يكون هذا تمريناً مفيداً حيث أنه يدرِّب الأفراد على التفكير بدقة وبعناية فيما يفعلونه وما مدى واجباتهم ومسؤولياتهم.

3. الملاحظة:observation :يعتمد هذا الأسلوب في تحليل الوظائف في الأساس على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة و كيف يقوم بتأدية المهام المنوطة به و الأدوات التي يستخدمها و المهارات التي يمتلكها

عندما يتعامل مع مجتمع البحث المكون من الأطفال أو ذوي الاحتياجات الخاصة وعوامل البيئة المختلفة .

4. **الجمع بين المقابلة و الاستبيان** Combining between interview and questionnaire وهذه الطريقة تعطى فضاءًا أوسعا للباحث حيث يستطيع أن يغطي ما لم تشمله الأسئلة من استيضاحات، وتضع الباحث في الصورة الصادقة للمبحوث وتعمل على إتمام المعلومات الناقصة، وللوقوف على الشروط الواجب توافرها في طرق تحليل الوظائف على النحو الآتي:

1.الصدق . 2. الثبات 3. الشمولية

4. الموضوعية. 5. التركيز على الوظيفة و ليس على شاغل الوظيفة.

أهمية تحليل الوظائف The importance of job analysis

تعتبر عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وكلما أنجزت هذه العملية بطريقة علمية صحيحة وبشكل دقيق، أدى ذلك إلى سهولة إجراء عملية تقويم الوظائف بمصداقية يعتمد عليها، وبالتالي ينطبق ذلك على بقية الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية . وتتمثل أهمية تحليل الوظائف فيما يلي:

1. تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.
2. تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف (الاختيار، التعيين، الترقية، النقل)
3. تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين القيام به في أداء أعمالهم.
4. التدريب والتنمية الإدارية.

5. يعتبر بمثابة الأساس لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.
6. يعتبر الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف (تقييم الأداء).
7. تعتبر الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.
8. توضيح ظروف درجة تعرض الأعمال للأخطار ، وبالتالي يساعد تحليل الوظائف الإدارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية (الأمن الصناعي).
9. إن المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف تستخدمها الإدارة في الآتي:
   أ. إقامة علاقات أفضل بين العاملين.
   ب. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية.
   ج . تقديم دليل للعمل والإجراءات للعاملين في المنظمة.

أساسيات التصميم الوظيفي: Basics of functional design

يقصد بالتصميم للوظائف تحديد مضمون الوظيفة المتمثل في عدد ونوع المهام والأنشطة التي تتضمنها الوظيفة الواحدة، ويتم تجميع الأنشطة عل شكل مهام في الوظيفة، ويقصد أيضا بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل، نوع الأنشطة والمهام، حجم المسؤوليات، الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل الظروف المحيطة ويتم تحديد عدد المهام في الوظيفة الواحدة حسب سياسة التصميم الوظيفي المستخدم وتتوفر ثلاث سياسات أساسية للتصميم تتمثل في ما يلي:

1. **سياسة تقليدية** Traditional policy: اعتمدتها مدرسة الإدارة العلمية في تصميم كل وظيفة لتحقيق أعلى درجات التخصص . ويتخصص الفرد في أداء اقل عدد ممكن من المهام المختلفة مما يجعل قائمة الوظائف طويلة.

ومن فوائد هذه السياسة أنها تساعد على تحديد وقت العمل بإحكام، تبسط أيضا عملية تدريب العمال على أداء وظائفهم كما تساعد على زيادة إنتاجية العمل.

2. **سياسة الإثراء الوظيفي** Enrichment Career policy: أصبحت هذه السياسة تطبق في المنظمات الحديثة التي تعمل في المحيط الديناميكي الحركي سريع التغيير وهي تعتمد على تكنولوجيا عالية ومتغيرة ومعقدة.

وتقوم بهذه السياسة بتصميم الوظيفة الواحدة أكبر عدد ممكن من المهام، مما يجعل قائمة مهام الوظيفة الواحدة طويلة تتميز بالثراء الوظيفي وعدد الوظائف في المنظمة قليل، وهو ما يعطي الفرد الفرصة لاستخدام مهاراته وتطويرها ، وتأهيله لوظائف أخرى، وزيادة التحكم بعمله.

3. **سياسة التوسع الوظيفي**:Expansion Career policy : وهي سياسة وسيطة يؤدي اعتمادها على زيادة عدد مهام للوظيفة الواحدة دون شمول المهام الإشرافية ،والتوسع الوظيفي يعني دمج مهمتين أو أكثر تحت عنوان واحد ، وعادة تكون المهام المدمجة قبل أو بعد المهمة الأصلية للموظف. وهو إضافة نشاطات جديدة للأفراد وذلك ضمن نفس مستوى العمل الإداري ويكون ذلك لزيادة الأعمال التي عليهم القيام بها ، ويكون الغرض عادة من ذلك توفير الفرص لدى الأفراد لزيادة معارفهم وخبراتهم وتحسين مستوى رضاهم عن أعمالهم.

4. توصيف الوظيفة: Job Description: وهي عملية ويتم وضع وصف شامل للوظيفة على شكل تعريف تفصيلي مكتوب وتحديد هدفها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها وظروف العمل ومواصفات شاغل الوظيفة، ويراعى عادة احتواء التوصيف على العناصر التالية:

أ – تعريف الوظيفة: يحتوي على اسم الوظيفة ورقمها والإدارة أو القسم الذي تتبعه.

ب – ملخص عن المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة، توصيف كامل عن المهام التي يجب أن يؤديها شاغلها.

ج – علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى (العلاقات الرأسية والأفقية)

د – ظروف العمل، الأدوات، الآلات، المواد المستعملة وتحديد الموصفات المفروض توافرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة " المستوى الثقافي"، المعارف والقدرات الذهنية والجسمية والخبرات المختلفة التي تطلبها الوظيفة.

هـ – يتخصص الجزء الأخير لكتابة الملاحظات والتعليمات ويترك مكان للتوقيع.

نموذج التوصيف الوظيفي: Job Description model

مثال: مدير إدارة الإنتاج في مؤسسة دوائية.

1. الوظيفة: مدير الإنتاج

2. الإدارة : إدارة إنتاج

3. الوصف العام للوظيفة:

- يختص شاغلها بالإشراف على تنفيذ خطط وبرامج لإنتاج مستحضرات دوائية للسياسة المرسومة.

- يعمل شاغل الوظيفة تحت إشراف المدير العام للشركة الذي يراجع عمله للتأكد من سلامة تنفيذ وخطط والبرامج الموضوعة
- يؤدي شاغل الوظيفة أعماله طبقا للأسس العلمية والموصفات الفنية والنظم المحددة .
- يشرف شاغل الوظيفة إشرافا مباشرا على رؤساء أقسام إنتاج أقراص والمضادات الحيوية ، ...الخ. ومن يسند إليهم الأعمال، ويراقب تنفيذها.
- تتطلب أعمال الوظيفة إجراء اتصالات بجهات خارجية لتبادل المعلومات ولتمثيل الشركة في لجان ومؤتمرات علمية ، وتتم هذه الاتصالات بصورة متكررة.
- تتضمن أعمال الوظيفة مسؤولية المحافظة على سرية المعلومات لكي تعطي الشركة ميزة تنافسية في انتاج مستحضر دوائي معين .
- تؤثر أخطاء شاغل الوظيفة على حالة العمل بشكل نهائي مما يسبب للشركة الأضرار المادية أو أضرار تخص الأفراد الذين يتعاطون هذا الدواء.

4. بيان الواجبات:

- الاشتراك في رسم السياسة العامة للشركة.
- وضع الخطة الإنتاجية بالاشتراك مع الإدارات المعنية.
- الإشراف على جميع الأقسام الإنتاجية التابعة للإدارة وإصدار التعليمات والتوجيهات لتنفيذ الأعمال بهذه الأقسام في إطار الأهداف العامة المرسومة.
- الإشراف على إعداد خطط وبرامج الإنتاج الدورية بالأقسام الإنتاجية المختلفة والعمل على تنسيق الأعمال بين هذه الأقسام.
- الإشراف على إعداد الدراسات العلمية والمعملية لتحسين وتطوير الإنتاج بالأقسام الإنتاجية المختلفة دراسة التقارير الدورية عن الأنشطة

الإنتاجية وعن الصعوبات والمشكلات المعيقة للعمل ووضع الحلول المناسبة للتغلب عليها.

- الإشراف على تنفيذ برامج الصيانة لأجهزة ومعدات الإنتاج المختلفة.
- الاحتفاظ بالمستندات السرية والخاصة بامتيازات طرق تحضير المستحضرات المختلفة الخاصة بالإنتاج.

5. الشروط اللازمة توافرها لشغل الوظيفة:

- معرفة تامة بالأسس العلمية والمعملية وبالوصفات الخاصة بإنتاج المستحضرات الدوائية المختلفة.
- القدرة الكبيرة على القيادة والتوجيه في تنفيذ برامج الإنتاج المختلفة.
- القدرة الكبيرة على دراسة تحليل النتائج وعلى استنباط الحلول المناسبة لمشاكل الإنتاج.
- مهارة في تحويل النظريات العلمية إلى تطبيقات عملية بشركة.
- اختصاص صيدلة مع خبرة في مجال صناعة الأدوية مدة لا تقل عن خمسة عشر سنة.

مثال : نموذج وصف وظيفي

جدول رقم (1)

المسمى الوظيفي: مدير تكنولوجيا المعلومات**رمز الوظيفة: (100100 2064)**	
الرئيس المباشر : المدير العام للشؤون المالية و الإدارية	
مسمى الوحدة الإدارية : مديرية تكنولوجيا المعلومات	
الوظائف التي يشرف عليها : قسم الخدمات الالكترونية وتطوير الأنظمة. قسم الصيانة وإدارة الشبكات، قسم الدعم الفني.	
الاختصاص العام للوظيفة : اقتراح السياسات التي تنظم العمل ووضع خطط وبرامج العمل لتحقيق الأهداف المقررة وتوفير قناة اتصال والتنسيق الفعال ما بين المديرية والوحدات الإدارية الأخرى في المؤسسة والإشراف على تنفيذها .	
المهام والمسؤوليات	
1 -	يشارك القيادة العليا في بلورة الأهداف، ورسم الخطة الاستراتيجية والسياسة العامة واتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة ككل .
2 -	يشرف على إعداد الخطط وبرامج العمل الخاصة بنشاطات المديرية والفترة الزمنية لتنفيذ هذه المشاريع ومتابعة تنفيذها .
3 -	يعمل باستمرار على تطوير الأنظمة الالكترونية المعمول بها وتشجيع استخدام الأجهزة وتطوير مهارات استخدامها.
4 -	يعمل على تنمية قدرات ومهارات ومعارف المرؤوسين وذلك بتوفير فرص التأهيل والتدريب اللازمة.
5 -	يشرف على المرؤوسين ويشجعهم على المساعدة وتقديم الاقتراحات والآراء الجديدة البناءة.
6 -	يشرف على إعداد الموازنة السنوية لاحتياجات المديرية من الموارد البشرية والتجهيزات الفنية .
7 -	يعد التقارير الدورية الخاصة بإداء العاملين وبإنجازات الوحدة التنظيمية وتقييمها بهدف تحسين الأداء وسير العمل.

8	-	يشارك في عمليات إدارة المعرفة وحسب طبيعة العمل.
9	-	أية واجبات أخرى يكلف بها في مجال اختصاص الوظيفة

الاتصالات :

1 - المدير العام　　2 - مساعدو المدير العام

3 -مدراء المديريات　　4 - رؤساء الأقسام والشعب

5 - متلقي الخدمة　　6 - شركات تطوير البرمجيات

شروط شغل الوظيفة :

المؤهل العلمي :	بكالوريوس كحد أدنى في مجال التخصص الوظيفي/ علم الحاسوب، هندسة حاسوب ......
سنوات الخبرة :	خبره (12) سنه ومن ضمنها (3) سنوات في مجال العمل الإشرافي

التدريب :

1 - التخطيط الاستراتيجي　2 - القيادة والإشراف　3 -إدارة الأزمات

4 - اتخاذ القرارات وحل المشكلات　5 - دورات في مجال التخصص الوظيفي

المهارات والقدرات والمعارف الأساسيةالواجب توفرها :

1 - مهارة عالية في القيادة والإشراف والاتصال وإعداد التقارير والتخطيط الاستراتيجي

2 - قدره عالية على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وإعداد الخطط

3 - معرفه تامة في التشريعات والقوانين والأنظمة وإجادة اللغة الانجليزية

بيئة العمل

1- توفر وسائل التبريد والتكييف　2- توفر أجهزه لمتطلبات العمل

3- وجود علاقات عمل ايجابيه

توقيع الموظف ....　**اعتماد المدير المباشر** ....

التصنيف الوظيفي: Job Classification

يمكن تعريف مفهوم التصنيف الوظيفي بأنه تقسيم الأعمال الإدارية إلى أنشطة مختلفة بحيث يتحدد في ضوء ذلك نوع الوظائف ومستواها ومطالب تأهيلها، وينتج عن ذلك فرز الأنشطة إلى مجموعات عامة رئيسة تتفرع منها المجموعات النوعية، فسلاسل الفئات وأخيرا الفئة وهي أصغر تقسيم مهني في تصنيف الوظائف.

ويعتبر التصنيف الوظيفي بمفهومه الشامل من أهم ركائز تحديد الأعمال والتعرف على مكوناتها بهدف رسم أبعاد واجبات ومسؤوليات الوظائف ضمن الحدود التنظيمية وما يستدعيه ذلك من ربط وثيق بين أعمال الموظفين ومسميات ومستويات وظائفهم والمعاملة المالية التي يتلقونها من حيث رواتبهم وسائر شؤونهم. وانطلاقا من ذلك فقد أعطيت عملية تصنيف الوظائف أهمية مميزة وذلك لعدة اعتبارات أهمها:

أ. تحديد الأنشطة العامة ومسميات ومستويات الوظائف التي تعبر عن تلك الأنشطة، وما تتطلبه من مؤهلات علمية أو خبرات عملية أو متطلبات أخرى.

ب. تعتبر الأداة الرئيسية التي يتم عن طريقها شغل الوظائف بالطرق المختلفة وبذلك يتأصل مبدأ الجدارة «وضع الرجل المناسب في المكان المناسب» كما ان التصنيف يساعد الإدارة أوالوحدة الإدارية وكذلك المشرف الإداري في إيجاد أسلوب ملائم لتنمية قدرات ومهارات الموظفين، وفي تقويم أدائهم.

المصطلحات المستعملة في تصنيف الوظائف:

أ. المجموعة العامة: General Group و تحتوي على وظائف تنتمي إلى مهن أو مجالات عمل مختلفة ولكن يوجد بينها ترابط في إحدى الخواص

كمستوى التأهيل في الوظائف التخصصية، مثلا حيث اشترط توفر الشهادة الجامعية، في مجال العمل كالوظائف التعليمية والوظائف الدبلوماسية.

ب. **المجموعة النوعية:** Quality Group هي عبارة عن مجموعة من الوظائف التي تعمل في مجال واحد تختلف في الجزئيات التفصيلية للعمل والمستوى مثل الوظائف الهندسية التي تشتمل على وظائف الهندسة المدنية والمعمارية والكهربائية والميكانيكية وغيرها من أنواع الهندسة.

سلسلة الفئات: Categories Series

هي عبارة عن سلسلة الوظائف المتشابهة في نوع العمل إلا أنها تختلف في مستوى وصعوبة المسؤوليات والواجبات لكل سلسلة، مثل وظائف الميزانية التي تشتمل على مستويات مختلفة ومتدرجة من حيث المسؤولية والصعوبة فتبدأ بفئة باحث مساعد وتنتهي بفئة مدير عام ميزانية.

الفئة: Category

هي مجموعة من الوظائف المتشابهة في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية مثل وظيفة أخصائي موارد بشرية في مرتبة محددة «المرتبة الثامنة مثلا» فهي متشابهة في نوع العمل وصعوبة الواجبات ويطلب لها مؤهلات واحدة وتعطى مراتب متساوية وتعامل معاملة واحدة من حيث طرق الاختيار لشغلها ومن حيث المعاملة الوظيفية الأخرى.

مواصفات الفئة: Specifications Category

هي عبارة عن وصف إجمالي للفئة التي تحتوي على وظائف متشابهة في الواجبات والمسؤوليات وتشتمل المواصفة على: مسمى الفئة.، مرتبتها.، الخواص المميزة لها.

أمثلة لأهم الواجبات والمسؤوليات.

الحد الأدنى من التأهيل العلمي والعملي اللازم لشغلها. المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة لشغلها.

المدى الوظيفي: Careerrange

هو عبارة عن البعد بين أول مستوى وآخر مستوى في مجموعة الفئات، وبمعنى آخر فإن المدى الوظيفي يعني سلسلة المراتب التي تحتوي عليها مجموعة الفئات مثلا من المرتبة السادسة حتى المرتبة الخامسة عشرة، أو من المرتبة الأولى حتى المرتبة العاشرة، ويختلف المدى الوظيفي من مجموعة فئات إلى أخرى حسب اختلاف نوعية وصعوبة ومسؤولية الأعمال المشمولة في كل مجموعة.

دليل تصنيف الوظائف: Job classification guide

يعتبر دليل تصنيف الوظائف الأداة الرئيسة التي تحتوي على تطبيقات خطة تصنيف الوظائف، ويتكون هذا الدليل من:

الأجزاء الرئيسة التالية:

الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف: ويُعنى بأسس ومبادئ تصنيف الوظائف، الأحكام المنظمة لقبول وتقييم الخبرات العملية والنماذج المستخدمة.

الجزء الثاني: المجموعات العامة للوظائف:ويحتوي على المجموعات العامة للوظائف مقسم إلى مجموعة أجزاء فرعية، بحيث تكون كل مجموعة عامة في جزء مستقل بذاتها، وباشتراطاتها الخاصة بها ومثال ذلك:

1. المجموعة العامة للوظائف التخصصية.
2. المجموعة العامة للوظائف التعليمية.
3. المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية.
4. المجموعة العامة للوظائف الإدارية المساعدة.

5. المجموعة العامة لوظائف العمليات.

6. المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية.

7. المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة.

8. المجموعة العامة للوظائف الحرفية.

الجزء الثالث: المؤهلات العلمية ومجالات العمل المناسبة لها: يحتوي هذا الجزء على الأسس الخاصة بقبول المؤهلات العلمية، وتحديد مستوياتها المناسبة، بالإضافة إلى بيان بالمؤهلات العلمية بمختلف درجاتها وشعبها وتخصصاتها، وبالوظائف المناسبة لها، والمستوى الوظيفي المحدد لكل منها، من حيث المرتبة والدرجة كمستوى دخول.

الجزء الرابع: البرامج الإعدادية ومجالات العمل المناسبة لها :يعنى هذا الجزء بالأحكام الخاصة بتقييم البرامج الإعدادية بمختلف المستويات، مع بيان البرامج التي تنفذها الجهات الحكومية، وفئات الوظائف المناسبة لها، والمستوى الوظيفي المحدد لكل برنامج من حيث المرتبة والدرجة.

الجزء الخامس: الدورات التدريبية وفئات الوظائف .

العوامل المؤثرة على تصميم الوظائف : affecting Factors on the job design:

يتأثر تصميم الوظائف بعدة عوامل أهمها:

حجم المنظمة : Organization Size

يعكس حجم المنظمة شكل التصميم، فكلما كانت المنظمة صغيرة كان تصميم الوظائف محدوداً، حيث تكون الصعوبة كبيرة نسبيا في عملية تقسيم وتحديد المهام والأنشطة الواجب أداؤها، بينما عندما تكون المنظمة كبيرة فان عدد الوظائف يكون كبيرا وتكون الأنشطة والأعمال أكثر عددا وتنوعا مما يؤدي الى سهولة في تصميم العمل

دورة حياة المنظمة : cycle Organization life

حيث يتأثر تصميم الوظائف بعمر المؤسسة وهل هي في بداياتها أو في مرحلة تطورها أو انحدارها فالمنظمة تشبه دورة حياة الإنسان، تبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالها

الموقع الجغرافي للمنظمة:Geographical location of the organization

فالمنظمات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية، كان تكون إقليمية أو عالمية تحتاج إلى تصميم يتناسب والامتداد الدولي أو الإقليمي ويختلف عن المنظمة ذات الفرع الواحد.

درجة التخصص:Specialization degree

أن التخصص في المهام يؤثر على اختيار نوعية وتخصص الوظائف للمؤسسة فان كان التخصص في العمل منخفض كان التصميم بسيطا والعكس صحيح.

الموارد البشرية : Human resources

عندما يكون المطلوب أفرادا ذوي قدرات بسيطة يكون التصميم متناسقا مع أعداد وقدرات الأفراد أما إذا كانت الأعداد كبيرة ومتنوعة القدرات زاد العبء التنظيمي.

التكنولوجيا : Technology

لان تصميم الوظائف يتطلب تحديد الإدارات والأقسام والوظائف وخطط السلطة داخل المؤسسات، كما يتناول العوامل المؤثرة في التصميم ومراحل هذا التصميم، فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المنظمة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت الى ترتيب في تصميم الوظائف يكون أكثر تعقيدا، ويلبي احتياجات التكنولوجيا .

نطاق الإشراف : Supervision scope

ويقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية ، فإذا كان نطاق الإشراف واسعا فسيؤدي إلى إجراء تصميم حيث تكون المستويات الإدارية محدودة ، أما أذا كان نطاق الإشراف ضيقا فسيؤدي إلى عمل تصميم تزداد المستويات الإدارية فيه

نظام الإدارة (المركزية واللامركزية)

Management system (centralized and decentralized)

وجود المركزية في المنظمة (السلطة بيد الإدارة العليا)يقلل تعقيد التصميم التنظيمي ويكون أكثر وضوحا ، بينما وجود نظام اللامركزية يزيد من تعقيد التصميم.

البيئة الخارجية : External environment

للبيئة الخارجية دور رئيس في تحديد شكل ونوع التصميم في المؤسسة ، فالبيئة التي تعمل في جو من الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار ، فالاستقرار يعني وظائف تقليدية نسبيا ولا تحتاج الى وظائف معقدة تتعامل مع الاحتمالات الطارئة في البيئة الديناميكية .

ملخص الفصل الرابع

❖ تحليل الوظائف هو التجميع المنظّم لبيانات أساسية تتعلق بالواجبات التي تكوّن عملاً ما والمتطلبات العقلية والاجتماعية والبدنية والمسؤولية التي يجب توافرها في الموظف لكي يؤدي الواجبات بنجاح مثل تحليل البيانات لفصل وتحديد العناصر الضرورية الأكثر أهمية عن غيرها من العناصر الأقل أهمية، وكذلك تسجيل المعلومات في نموذج معدّ مسبقاً باستخدام لغة واضحة وموجزة واتباع استخدام كلمات قياسية معيّنة.

❖ يعتبر تحليل العمل الأساس المتين الوحيد لتحديد القيمة النسبية للأعمال داخل المؤسسة. ويستخدم أيضاً عند مقارنة الرواتب التي تدفع لوظائف معيّنة داخل المؤسسة. وتمثل نتائج التحليل، تحديد المرتبات والأجور.كما أن توصيف العمل مضافاً إليه مواصفات اختيار دقيقة يعتبرا ضروريين في عمليتي تعيين واختيار الموظفين، بالإضافة إلى أنها أداة نافعة للمشرف عند تقييمه لأداء موظف في موقع العمل، ووسط هذا التوصيف يوجد توجيه الأفراد وتطوير الاختبارات ودراسات مهنية واسعة.

❖ من أهم استخدامات المعلومات التي يقدمها تحليل العمل هو الاختيار والتوجيه والتعين وتحديد الاحتياجات التدريبية، النقل والترقية، تحسين طرق العمل، تقييم العمل، تقييم الأداء، تحسين بيئة العمل، تحديد وتقسيم الاختصاصات والمسؤوليات، الإرشاد المهني، تصنيف الأعمال.

❖ توجد طرق عديدة لجمع البيانات، أهمها : الاستبانة و المقابلة والملاحظة والجمع بين الاستبانة والمقابلة .

❖ تتمثل أهمية تحليل الوظائف بما يلي : تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة، وتحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف ثم تقديم معلومات

تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم والتدريب والتنمية الإدارية، وهو الأساس لمعدلات عادلة للأجور والرواتب في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف ، كما تعتبر الأساس في تخطيط الموارد البشريةوبالتالي يساعد تحليل الوظائف الإدارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية (الأمن الصناعي).

❖ يقصد بتصميم الوظائف تحديد مضمون الوظيفة المتمثل في عدد ونوع المهام والأنشطة التي تتضمنها الوظيفة الواحدة، وتتوفر ثلاث سياسات للتصميم تتمثل في سياسة تقليدية، سياسة الإثراء الوظيفي، سياسة التوسع الوظيفي، توصيف الوظيفة: ويراعى عادة احتواء التوصيف على العناصر التالية: تعريف الوظيفة، ملخص عن المسؤوليات والواجبات، علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، ظروف العمل، الأدوات، الآلات، المواد المستعملة، يتخصص الجزء الأخير لكتابة الملاحظات والتعليمات ويترك مكان للتوقيع.

❖ يعرف مفهوم التصنيف الوظيفي بأنه تقسيم الأعمال الإدارية إلى أنشطة مختلفة بحيث يتحدد في ضوء ذلك نوع الوظائف ومستواها ومطالب تأهيلها، وينتج عن ذلك فرز الأنشطة إلى مجموعات عامة رئيسة تتفرع منها المجموعات النوعية.

❖ العوامل المؤثرة على تصميم الوظائف، هي :حجم المنظمة، دورة حياة المنظمة، الموقع الجغرافي للمنظمة، درجة التخصص، الموارد البشرية، التكنولوجيا، نطاق الإشراف، نظام الإدارة (المركزية واللامركزية)، البيئة الخارجية

أسئلة للمناقشة

س1 : أشرح مفهوم التحليل الوظيفي موضحا الفرق بين التحليل الوظيفي وتصميم الوظائف؟

س2: تعرف على استخدامات تحليل العمل بما يوضح الإشكال المختلفة للاستخدامات بما فيها استخدام المعلومات وأثر تطبيقها السليم على واقع العمل في المنظمة ؟

س3: توجد طرق عديدة لتحليل العمل، تناولها بالتوضيح وأي هذه الطرق لها تأثير بالغ على عملية التحليل ولماذا ؟

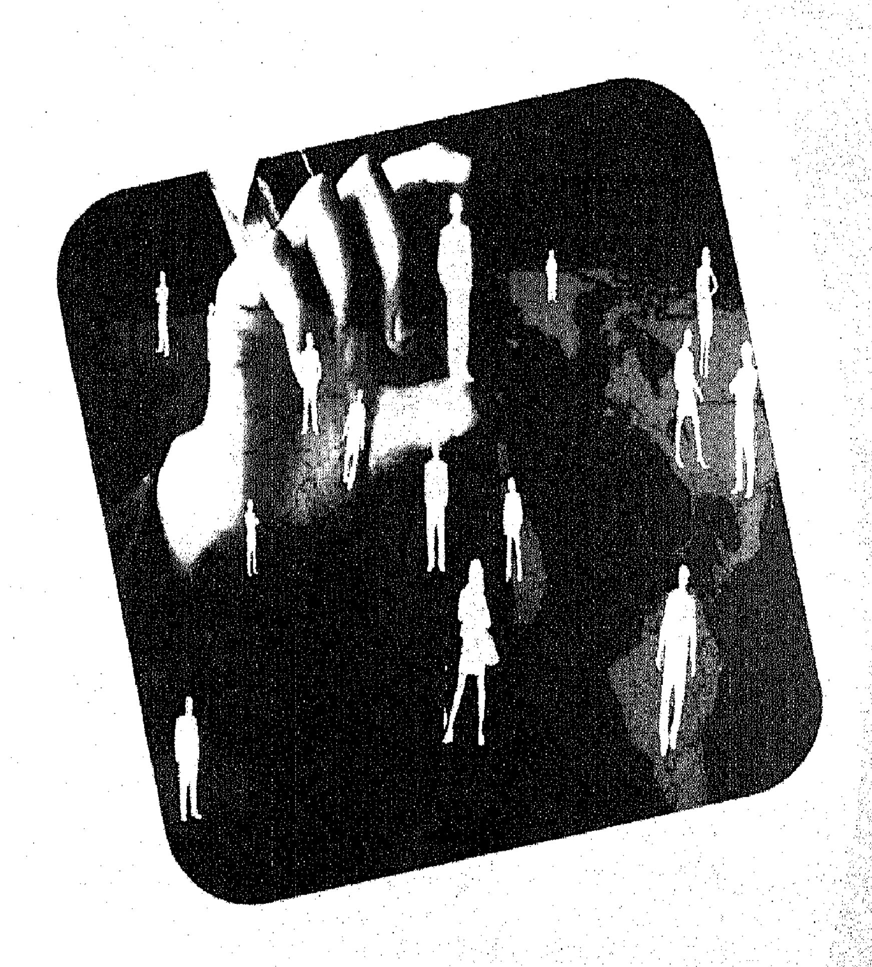
س4 : تحدث عن أهمية تحليل الوظائف وقارن بين منظمة تقوم بدورها في تحليل الوظائف حسب الأصول ومنظمة لا تعط أهمية لعملية التحليل ؟

س5: تتوفر ثلاث سياسات لتصميم الوظائف، تتمثل في السياسة التقليدية، سياسة الإثراء الوظيفي، سياسة التوسع الوظيفي، توصيف الوظيفة، وضح مفهوم كل من السياسات المبينة بالتفصيل ؟

س6: أشرح العوامل المؤثرة في تصميم الوظائف وأثرها على نوع الوظائف ومستواها و تأهيلها؟

مصطلحات الفصل الرابع

Job analysis	التحليل الوظيفى
Job description	الوصف الوظيفى
Selection	الاختبار
Guidance	التوجيه
Placement	التعيين
Transport	النقل
Upgrade	الترقية
Performance Appraisal	تقييم الأداء
work environment	بيئة العمل
Responsibilities	المسؤوليات
Occupational Counseling	الإرشاد المهنى
Business classification	تصنيف الأعمال
Questionnaire	استبانة
Interview	المقابلة
functional design	التصميم الوظيفى
Traditional policy	سياسة تقليدية
Job Enrichment	الإثراء الوظيفى
Job expansionpolicy	التوسع الوظيفى
Job Classification	التصنيف الوظيفى
Life cycle	دورة الحياة
Category	الفئة
Supervision scope	نطاق الإشراف
centralized	المركزية
Decentralized	اللامركزية



5

الفصل الخامس

الاستقطاب الاستراتيجي للموارد البشرية

الفصل الخامس

الاستقطاب الاستراتيجي للموارد البشرية

Human Resource Strategic Polarization

المقدمة Introduction

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتطورها وتقدمها يعتمد على ضمان استمرار تزويدها بالموارد البشرية الكفؤة من حيث العدد والكم بأقل وقت وجهد وتكلفة عليها ، وبالتالي فإن عملية الاستقطاب وجذب العاملين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة هو عمل رئيسي وهام من أعمال إدارات الموارد البشرية التي تنبثق وتتناغم مع الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

إن وظيفة استقطاب polarization function الموارد البشرية في المنظمة تهتم بالتركيز على ترجمة مبادئ الجدارة والكفاءة Merit and efficiency بشكل عملي، لأنها تجذب الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، حيث أنها تساعد في اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب، وبالتالي هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بسبب توافر المهارات والكفاءات العالية لأداء الأعمال بأفضل طريقة ممكنة، وبشكل عام فإن جوهر عملية الاستقطاب هو جذب العاملين للمنظمة لتعبئة الشواغر الوظيفية فيها بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب، من خلال التركيز على النشاطات التالية:

1. تحديد كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى موارد بشرية، وذلك في المدى القصير والبعيد ،وفي مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة.

2. تحديد سوق العمل المستهدف في ضوء القدرات والمهارات والمعارف المطلوبة للوظائف الشاغرة.
3. وضع برنامج منظم ومتكامل للاستقطاب بالتنسيق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل نشاطي تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين.
4. تحديد المصادر الرئيسية للموارد البشرية التي يمكن الاستفادة منها في المنظمة لتزويدها بالأعداد والنوعية الملائمة والمرغوبة بالوقت والمكان المناسب.

أهداف عملية استقطاب الموارد البشرية Objective Of Human Resource Recruitment

يمكن إيجاز أهداف استقطاب العنصر البشري للمنظمة بما يلي:

1. تنفيذ الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة والخطط الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وذلك من خلال تحديد عدد العاملين اللازم للوظائف المستقبلية وتخصصاتهم ومهاراتهم وخبراتهم.
2. منح الفرص المتكافئة للجميع، وتوسيع قاعدة الاختيار بين المرشحين المؤهلين من خلال زيادة عددهم لاختيار الأنسب منهم.
3. استبعاد المرشحين غير المؤهلين لشغل وظائف المنظمة والتحقق من ملائمة الوظيفة مع مؤهلات وخبرات وقدرات هؤلاء المرشحين.
4. تهيئة المدخلات لعملية الاختيار من خلال تحقيق المواءمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.
5. تحقيق درجة من الاستقرار للموارد البشرية في المنظمة وذلك من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المنظمة.

6. تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة.

العوامل المؤثرة في الحصول على الموارد البشرية

Factors of affecting access to human resources

1. رؤية المنظمة وسياستها واستراتيجياتها Vision

يجب أن يأخذ نشاط الاستقطاب بعين الاعتبار رؤية وسياسات المنظمة واستراتيجياتها ، بحيث لابد لنا من معرفة عدة أمور قبل القيام بوظيفة الاستقطاب، أهمها ما يلي:

- حاجة المنظمة ووظائفها الشاغرة بما يتعلق بتوظيف أفراد ذوو كفاءات علمية عالية أم متوسطة المستوى أم عادية.
- سياسات التوظيف في المنظمة بما يتعلق بتوظيف موارد بشرية لفترات قصيرة الأجل (موارد مؤقتة) أم لفترات طويلة الأجل (موارد دائمة).
- مدى اعتماد المنظمة في تأمين احتياجاتها من الوظائف على الموارد الداخلية أم الخارجية.
- مدى رغبة المنظمة بتوظيف النساء أم الرجال للشواغر المتوفرة.

2. الخبرة الماضية للمنظمة في الحصول على الموارد البشرية ، Previous experience

قد تحصل المنظمة على العاملين من مؤسسات منافسة أو من خلال مهرجانات التوظيف أو الإعلانات، وبالتالي فإن نجاح المنظمة السابق في استقطاب الموارد البشرية من هذه المصادر الخارجية سيعمل على تشجيعها على الاعتماد على هذه المصادر في الاستقطاب مستقبلاً.

3. التطور التكنولوجي والتقني: Technological developmentand technical

يؤثر التطور التكنولوجي والتقني على الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل، حيث أن انجاز العمل بشكل آني من قبل المنظمة سيهدد بقاء الموارد البشرية فيها وبالطبع كلما تطورت التكنولوجيا كلما أدى ذلك إلى انحسار الموارد البشرية التي تعتمد على قوتها العضلية وزيادة الحاجة إلى موارد بشرية ذات مهارات عالية ومتعددة وقادرة على التكيف مع هذا التطور، وبالتالي فإن هذا التطور التقني سيخلق تغييراً في حجم ونوع العرض والطلب في سوق العمل فالطلب سيكون فقط على الموارد البشرية الماهرة وليس على العمالة اليدوية وهذا ما سيجعل المؤسسات التي تقوم بعرض هذه الموارد تغير من برامجها وسياساتها المتعلقة بـ (التدريب ، التعليم ، التنمية.......) وذلك لتلبية حاجات سوق العمل.

4. التغيرات الاجتماعية والسكانية: Social and demographic changes

تتأثر الوظائف بمدى وجود بعض الاعتقادات السائدة في المجتمع، فمثلاً يعتقد البعض أن هناك أعمالاً تناسب النساء أكثر من الرجال أو العكس، وهذا سيؤثر على العرض والطلب من النساء والرجال في سوق العمل على هذه الوظائف، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك اعتقاد سائد بأن التمريض يناسب النساء أكثر من الرجال فهذا يعني أن المستشفيات والعيادات ستزيد من طلبها على النساء وتخفض أو تلغي من طلبها على الرجال، كذلك فإن هناك ما يسمى بالعمل المفضل لدى بعض المجتمعات، مثل توجه القوى العاملة في المجتمع نحو القطاع العام، والذي بالتالي سيؤدي إلى زيادة الطلب على الأيدي العاملة في القطاع الخاص.

كما أن التغيرات السكانية ووجود مجتمع فتي سيؤدي إلى رفع القدرة على الإنتاجية لدى الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل (زيادة العرض) ، على خلاف ما سينتج عندما يكون المجتمع هرماً، وكذلك فإن ارتفاع النمو السكاني سيجعل العرض كبيراً من الموارد البشرية من ناحية ومن ناحية أخرى

سيرفع الطلب على المنتجات مما يؤدي إلى ضرورة زيادة الإنتاج من قبل المنظمات لتلبية الطلب، وبالتالي زيادة الحاجة إلى الموارد البشرية القادرة على العمل .

5. القوانين الحكومية : Government regulations

هناك الكثير من القوانين التي تؤثر على الاستقطاب وعلى العرض والطلب في سوق العمل، مثل قوانين العمل والهجرة والجنسية، والقوانين المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة وإلزام توظيفهم في المنظمات المختلفة، وبالتالي كل ذلك سيؤثر على العرض والطلب في سوق العمل.

علاقة الاستقطاب بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى:

Relationship with the rest of polarization activities

يجب أن يكون نظام إدارة الموارد البشرية فعالاً ومتكاملاً في جميع نشاطاته فأنشطة تحليل العمل والتدريب والتعيين والاستقطاب هي أنشطة متكاملة مع بعضها البعض لتوفير احتياجات المنظمة من العاملين المؤهلين، ويمكن تحديد هذه العلاقة بالأنشطة التالية:

1. العلاقة مع تحليل وتصميم العمل

توضح نتائج تحليل الأعمال ماهية توصيف الوظائف المختلفة وأوصافها ومهارات ومؤهلات من سيشغلها، وهذا بالتالي سيساعد جهود نشاط الاستقطاب نحو معرفة واضحة للمهارات والقدرات والمعارف المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

2. العلاقة مع تخطيط القوى العاملة

تحدد عملية التخطيط في المنظمة أنواع الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل، وذلك وفق مراحل تخطيطية معينة ،لذلك

يمكن القول أن نشاط تخطيط القوى العاملة يمثل أحد المدخلات الرئيسة لنشاط الاستقطاب.

3. العلاقة مع الاختيار والتعيين

تنعكس نتائج الاستقطاب على نشاط الاختيار والتعيين، حيث أن توفر أعداد كافية من المتقدمين الراغبين في العمل في المنظمة يوفر أمام المنظمة بدائل اختيار كثيرة تمكنها من اختيار أفضل المتقدمين لهذه الوظائف، وبالتالي فإن نجاح نشاط الاختيار والتعيين يعتمد بدرجة كبيرة على نشاط الاستقطاب.

4. العلاقة مع المزايا والحوافز

إن وجود نظام سليم وواعد للحوافز في المنظمة يسهم إلى حد كبير في نجاح نشاط استقطاب وترغيب الموارد البشرية للعمل في المنظمة، حيث تعتبر المزايا والحوافز من الأمور الهامة التي تساعد على جذب المتقدمين للعمل لدى المنظمة.

وبناء على ما سبق فمن الضروري أن يهتم القائمون على نشاط الاستقطاب في المنظمة بترابط وتكامل هذا النشاط مع باقي الأنشطة الأخرى، وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه نشاط الاستقطاب في اختيار الأمثل، ومن ثم تعيين الأشخاص المناسبين في الوظائف الشاغرة في المنظمة حسب المؤهلات المهارات والقدرات المطلوبة لشاغل هذه الوظائف.

خطوات عملية الاستقطاب Polarization process steps

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية في المنظمة بالخطوات التالية:

1. تخطيط الموارد البشرية في المنظمة

حيث يتم في الخطوة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً للخطة الاستراتيجية العامة والمشاريع التطويرية المستقبلية للمنظمة، وبالتنسيق مع

الخطط التشغيلية المنبثقة عنها مثل خطط الإنتاج و التسويق في الفترة المستقبلية القادمة.

2. حاجة المدراء من الموارد البشرية

يتم في هذه الخطوة تحديد حاجة المدراء في الوحدات الإدارية المختلفة من العاملين من حيث المهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات المطلوبة بما يحقق أهداف المنظمة.

3. تحديد الوظائف الشاغرة في المنظمة

بناءًا على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصوراً كاملاً عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، و في أي الإدارات و الأقسام وأيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

4. النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات ، و أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل ، و عدد سنوات الخبرة و نوعها

5. الاستقطاب:

وهو بداية العملية لجذب العاملين للعمل في المنظمة، حيث تتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.

مصادر و أساليب عملية الاستقطاب Sources and Methods of Recruitment

بعد قيام المنظمة بتخطيط وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية في الفترات المستقبلية القادمة من حيث الأعداد والمواصفات والمؤهلات المطلوبة، تبدأ بعد ذلك الخطوة المتعلقة بكيفية الحصول على هؤلاء العاملين المؤهلين والمدربين

وهي عملية الاستقطاب، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و مصادر خارجية، ويمكن توضيحها كما يلي:

أولا: مصادر الاستقطاب الداخلية Internal Sources

وهي المصادر التي تعتمد على العاملين حالياً في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فانه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها، و من أهم هده المصادر:

1. النقل الداخلي Internal transport

وهنا يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنظمة من خلال النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع أخر، وتتبع المنظمة هذه السياسة لخلق توازن في الموارد البشرية من حيث الكم والنوع في الوحدات المختلفة، فقد يوجد في بعض الوحدات ازدحام بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الوحدات الأخرى، وعملية نقل العاملين لا تحتاج بالعادة إلى زيادة في أجور العاملين أو زيادة في المسؤولية والسلطة للموظف، حيث يتم نقل الموظفين في نفس المستوى الإداري.

2. الترقية : Upgrade

يجب أن تبنى عمليات الترقية في المنظمة وفق خطة منظمة وواضحة ومعلنة لكافة العاملين، بحيث يتم توضيح العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى و الطرق والإجراءات التي يجب أتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الأقل إلى الوظيفة الأعلى.

ومن الضروري هنا الإشارة الى أهمية تأهيل الصف الثاني من نواب للمدراء و ورؤساء للأقسام في الوحدات المختلفة، بحيث يتم تأهيل هؤلاء العاملين وتزويدهم بالمؤهلات والخبرات والقدرات الكافية والكاملة لشغل الوظائف

القيادية في وحداتهم وأقسامهم في أي وقت، كما أنه من الضروري لتحقق برامج الترقية أهدافها التركيز على توفير أسس الموضوعية والعدالة والشفافية عند اختيار العاملين المؤهلين للترقية.

3. مخزون المهارات : Stocks skills

يجب أن تتوافر لدى المنظمة معلومات كافية عن كافة العاملين في المنظمة والمهارات والخبرات التي يمتلكونها، بحيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الوظائف في المنظمة من الخبرات و القدرات و المهارات، ومن ثم الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن العاملين الذين تتوافر فيهم تلك الخبرات والمهارات والقدرات، ثم يتم النقل أو الترقية لهذه الوظيفة من العاملين المؤهلين.

4. الإعلان الداخلي : Internal advertising

يتم استخدام الإعلان الداخلي في حالة رغبة المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، ويفضل في مثل هذه الحالة نشر احتياجات المنظمة من هذه الوظائف من خلال إعلانات داخلية ليتم قراءتُها من قبل العاملين، وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة و ينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها

5. الموظفون السابقون : Former employees

تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة إعادة توظيف الموظفين المتقاعدين من المنظمة والراغبين منهم العودة إلى العمل، وذلك بهدف الاستفادة من خبراتهم السابقة في مجالات معينة، وتتبع هذه الطريقة في العديد من المنظمات الكبيرة وخصوصاً في منظمات القطاع العام التي يتم إحالة الموظف فيها إلى التقاعد عند وصوله إلى سن معين، ويتم عادةً تعيين هؤلاء الموظفين كمستشارين وخبراء بعقد لمدة عام واحد ثم يجدد حسب حاجة المنظمة لهذه الكفاءات.

6. القرابة الشخصية: Personal kinship

تتبع بعض المنظمات سياسات وأعراف في التوظيف لزيادة ولاء وانتماء العاملين لديها حيث تتبع بعض المنظمات الصغيرة سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة لزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي، ومن عيوب هذه الطريقة الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءات عالية من خارج المنظمة، واعتماد المنظمة في مواردها البشرية على أسس القرابة و العلاقات الشخصية.

7. الاستقطاب عن طريق الزملاء والأصدقاء : Polarization by colleagues

تلجأ المنظمات إلى هذه الطريقة عند توفر بعض الوظائف الشاغرة ذات التخصصات النادرة، حيث يتم الاتصال مع زملاء المهنة والأصدقاء الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة وعرض راتب الوظيفة لهم ومزاياها لتشجيعهم وحثهم للعمل لدى المنظمة.

مزايا المصادر الداخلية للاستقطاب :

Advantages of internal polarization sources

تتميز المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا، أهمها:

- زيادة استثمار المنظمة في مواردها البشرية و الاستخدام والاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة مما يحسن عائد المنظمة على استثمارها.
- معرفة القائمين على عملية الاختيار والتعيين في المنظمة بكافة نقاط القوة و الضعف للموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف الشاغرة.
- توفر المعلومات الكافية عن مدى توفر القدرات والمهارات والسلوكيات المرغوبة للمرشحين للوظائف الشاغرة من خلال سجل

تقييم الأداء، وبالتالي معرفة احتمال نجاح الموظف في المستقبل و مدى استعداداه للترقية.

- ❖ زيادة الرضا الوظيفي والحماس والتحفيز للموظفين، كما أن آليات الاستقطاب الداخلي تزيد من الولاء والانتماء للمنظمة.
- ❖ يكون لدى الموظف المستقطب من الداخل معرفة أكثر عن آليات العمل المختلفة في المنظمة.

عيوب مصادر الاستقطاب الداخلي:

Disadvantagessources ofinternal polarization

بالرغم من المزايا السابقة فانه هناك بعض العيوب في مصادر الاستقطاب الداخلي، نوردها كما يلي:

- ❖ هناك احتمالية لتولد الصراع السلبي بهدف الترقية بين العاملين في المنظمة.
- ❖ قد يؤدي التعيين من الداخل إلى الحساسية و التوتر بين الموظفين وبالتالي تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم ترقيتهم.
- ❖ عدم ضخ دماء جديدة في المنظمة، وبالتالي جمود الأفكار وقلة الابتكارات.

ثانياً: المصادر الخارجية External Sources

تلجأ المنظمات للاستقطاب الخارجي عند عدم توفر الكفاءات والمهارات المطلوبة من العاملين لديها، ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

1. الإعلان Announcement

تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية و المجلات المتخصصة، و من الضروري أن تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي

تناسب الوظيفة المطلوب شغلها ففي حالة الوظائف التخصصية النادرة تلجأ المنظمة إلى الإعلان في المجلات المتخصصة والتي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر من أصحاب المهنة، أما في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة فيمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً والتي تصل إلى أكبر عدد ممكن من طالب الوظائف.

أما أهم طرق الإعلان فهي:

أ. **الإعلان الداخلي لموظفي المنظمة:** يستخدم هذا النوع من الإعلان عند رغبة المنظمة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمنظمة والذين يتوقع أن يحثوا معارفهم وأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للمنظمة، وغالباً ما يستخدم هدا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا في المنظمة كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاة، ويتم نشر هذه الإعلانات في لوحات مخصصة لإعلانات المنظمة، وتكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها أكبر عدد من العاملين.

ب. **الإعلان بالصحف اليومية:** تلجأ المنظمات للإعلان عن حاجاتها من العاملين في الصحف اليومية وذلك لأنها تصل إلى أكبر عدد من القراء.

2. الإعلان بالمجلات المتخصصة

تقوم بعض المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العاملين في المجالات الدورية و المهنية و التي تكون موجهة إلى أفراد معنيين أو إلى فئات أو مهنية معينة. و يكون ذلك غالبا في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات نادرة.

أ. **الإعلان من خلال الراديو والتلفاز:** تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو و التلفاز باعتبار أنها وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، ويستخدم هذا الأسلوب في المهن التي يغلب عليها الطابع

الفني، بحيث يذكر في الإعلان مزايا المهنة وأجرها ومثال على ذلك عمال المصانع والحرف المهنية التي لا تحتاج الى شهادات علمية وعادةً يتم الإشارة إلى أن المنظمة المعلنة ستتولى تدريب هؤلاء العاملين فيما بعد على أساليب و طرق العمل.

ب. **الإعلان على شبكة الانترنت:** بدأت تظهر في الآونة الأخيرة مواقع مخصصة للإعلان عن الوظائف، ويتميز الإعلان عن طريق الانترنت بأنه وسيلة محدودة التكاليف ويصل إلى أكبر عدد من الأشخاص في كافة أنحاء العالم، وعادةً يكون الطلب من خلال الانترنت على أصحاب المهن المتخصصة وذوي التأهيل العالي والخبرات الطويلة.

3. **استخدام مستقطبين محترفين** Using polarized professionals

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالباً، حيث يوجد بعض المتخصصين في الاستقطاب للموارد البشرية، بحيث يتوافر لدى هؤلاء المستقطبين معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن، وجهات عملهم، وأرقامهم، ويتم الحصول على تلك البيانات من جهات العمل نفسها أو من المؤتمرات و الندوات أو برامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء العاملين، وفي حالة احتياج المنظمة لتخصص معين من تلك التخصصات فإنهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن العاملين الذين تتوافر فيهم هده الصفات، و يقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد في منازلهم أو عن طريق أصدقائهم و معارفهم و إغرائهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها، ويكون دور هؤلاء المستقطبين ترشيح الأشخاص المؤهلين للوظيفة على أن تقوم المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية واستكمال باقي إجراءات الاختيار، وفي بعض المنظمات نعطي دور أكبر لهؤلاء المستقطبون يصل إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار.

4. مهرجانات التوظيف : Festivals Employment

تعتبر مهرجانات التوظيف وسيلة هامة من وسائل الاستقطاب الخارجي، حيث يتم في هذه المهرجانات التقاء أصحاب الأعمال مع طالبي الوظائف، حيث يتم يقدم طالبي العمل كافة المعلومات الى أصحاب العمل مثل درجاتهم العلمية وتخصصاتهم وخبراتهم والدورات التدريبية الحاصلين عليها، كما يقوم أصحاب الأعمال بإجراء مقابلات تمهيدية مع طالبي الأعمال من التخصصات التي يحتاجوها.

5. الجامعات: Universities

تعتبر الجامعات من المصادر الخارجية الهامة للحصول على الموارد البشرية، حيث تلجأ المنظمات إلى إقامة علاقات مع الجامعات وأساتذتها لأخذ آراءهم وتوصياتهم بشأن بعض الطلبة المميزين في هذه الجامعات، وتستغل الكثير من المنظمات الناجحة فترة التدريب الميداني والمفروضة على الطلبة في بعض الجامعات لإقامة هذه العلاقات مع المشرفين الأكاديميين في الجامعات والتواصل مع الطلبة على أرض الواقع لاستقطاب الأفضل والأنسب بينهم للوظائف الشاغرة في المنظمة.

6. مخزون المنظمة من طالبي الوظائف: Organization stocksofseekers job

يتقدم عادةً العديد من طالبي الوظائف بتقديم طلبات توظيف بهدف الرغبة في العمل في المنظمة، وبالتالي تعتبر هذه الطلبات مخزون تستطيع المنظمة من خلاله أن تحصل على مواردها البشرية، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بهذه الطلبات التي يملؤها الأفراد و التي تتضمن بياناتهم الكاملة، ودرجاتهم العلمية وخبراتهم العملية السابقة، وقدراتهم ، ومهاراتهم ومعارفهم، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية، ثم تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات والمقابلات اللازمة لاختيار الأفضل والأنسب للوظائف الشاغرة.

7. مكاتب العمل الحكومية: State labor offices

تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين الباحثين عن العمل و المنظمات التي تبحث عن العاملين في التخصصات المختلفة ، حيث تعتبر المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على العمل، وتشرف على هذه المكاتب وزارة العمل.

8. مكاتب التوظيف الخاصة: Private employment offices

تقوم هذه المكاتب بنفس الدور السابق الذي تقوم فيه المكاتب الحكومية وهو دور الوسيط بين الباحثين عن عمل والمنظمات التي تبحث عن العاملين في الوظائف المختلفة ، والاختلاف بينها وبين النوع السابق هو هدفها إلى تحقيق الربح، حيث تحصل عادةً على مبالغ مالية لقاء تقديم هذه الخدمة للطرفين من أصحاب العمل ومن طالبي الوظائف.

9. النقابات العمالية: Labor unions

تقوم النقابات العمالية بنشر الإعلانات للمنظمات التي تبحث عن العاملين في بعض التخصصات، فمثلاً عند حاجة بعض المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص لبعض الوظائف الهندسية تقوم نقابة المهندسين بنشر الإعلانات التي توضح الخبرات والتخصصات الهندسية المطلوبة وبالتالي فهي تقوم بإيصال المعلومات لمنتسبيها وحثهم على تقديم طلبات الى هذه المنظمات.

10. دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة :

Candidates' invitationto visit the organization

تقوم بعض المنظمات بجدب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها ، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المنظمات غالبا ما تكون جديدة.

11. المؤتمرات العلمية Scientific Conferences

تقوم بعض المنظمات بعقد المؤتمرات التي تضم مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين، حيث تقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها و بالمزايا التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات للعمل لديها.

مزايا مصادر الاستقطاب الخارجي:

Advantages of external sources of polarization

تتميز مصادر الاستقطاب الخارجية بعدة مزايا، يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- ضخ دماء وأفكار ورؤى جديدة في المنظمة تنعكس ايجابياً على المنظمة مستقبلاً.
- يوفر الاستقطاب الخارجي للموارد البشرية أعداد كبيرة من المؤهلين من أصحاب المواهب و المهارات والقدرات المتاحة أكثر من المصادر الداخلية.
- عدم الحاجة إلى التوسع في برامج التدريب والتطوير وذلك لأن الاستقطاب الخارجي يمكن المنظمة من الحصول على الموارد البشرية المدربة التدريب الكافي، والتي يتوفر لديها مهارات وقدرات ومعارف كافية لشغل الوظائف الشاغرة.

عيوب مصادر الاستقطاب الخارجي:

Disadvantages of external polarization sources

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب الخارجي للموارد البشرية إلا أن هناك بعض المساوئ، أهمها:

- التعيين من الخارج يضعف الروح المعنوية ويسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة، وخاصة العاملين الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي الوظيفة الشاغرة.
- احتمالية عدم تعاون العاملين في المنظمة مع من يترشح للوظيفة الشاغرة من الخارج، ومقاومة قراراته وبالتالي ظهور الصراع بينه وبين باقي العاملين.
- يتطلب من الفرد المعين من الخارج وقتا أطول للتعرف على أهداف وسياسات المنظمة وأنظمتها وقوانينها وإجراءات وطرق العمل فيها، مما قد يسبب مشاكل لها في حال طول تلك الفترة.

فاعلية استقطاب الموارد البشرية:

Human resources polarization effectiveness

يهدف الاستقطاب إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من ذوي الكفاءة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وبالتالي فإن فاعلية الاستقطاب تعتمد على مجموعة من العوامل التي تساعد في جذب وترغيب ذوي الكفاءة والخبرة والاختصاص للعمل لدى المنظمة، ومن أهم هذه العوامل:

1. **سمعة المنظمة** Organization reputation

تعتبر سمعة المنظمة وسيلة هامة لجذب الأشخاص الأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، حيث أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة، أهمها:

- الفرص المتاحة للمستقبل المهني و الوظيفي
- حجم المنظمة وعدد فروعها ووضعها المالي بين منافسيها.
- طريقة معاملة العاملين ومدى استقرارهم في العمل.

- جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها.
- مدى مشاركة المنظمة في الأنشطة الاجتماعية والمحلية.

2. **الرواتب والحوافز والمزايا:** Salaries incentives and benefits

تؤثر الرواتب والحوافز والمزايا على عدد الأفراد الدين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب فمثلا المنظمة التي تدفع أجور منخفضة تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية.

3. **توسيع مسارات الترقية:** Upgrade expansion paths

تستطيع المنظمة تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين والمحافظة على القوى العاملة التي تعمل لديها حاليا عن طريق توفير مسارات ترقية جديدة ومتعددةأمام العاملين لديها.

3. **النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل:** Presets and realout look for the work

تعني إعطاء الفرد الذي يراد استقطابه فكرة واقعة عن طبيعة وماهية العمل في المنظمة بوجه عام ، والوظائف الشاغرة لديها بوجه خاص وضمان استمرارية العمل للعاملين والقيم التي تؤمن بها والسائدة فيها ، وكيف تعامل موظفيها وعمالها وما هي كمية ونوعية الرقابة التي تمارسها على العاملين لديها وما هو مقدار ثقتها بهم وكيف تحفزهم على العمل وما هي المساعدات التي تقدمها للانتقال من مكان الإقامة إلى مكان العمل.

معيقات استقطاب الموارد البشرية: Human resources polarization obstacles

يمكن إيجاز المشكلات التي ترافق عملية الاستقطاب بما يلي:

- عدم الشفافية والوضوح خلال عملية الاستقطاب.
- زيادة التكاليف المالية نتيجة زيادة الوقت والجهد المبذول في عملية الاستقطاب.

- كثرة الإجراءات الروتينية وتعقيداتها في عملية الاستقطاب.
- زيادة أعداد المتقدمين دون الحاجة لهم خلال مرحلة الاستقطاب.
- زيادة الوقت المصروف على عملية الاستقطاب.
- ضعف وسائل الدعاية والإعلان خلال الحملات المستخدمة في عملية الاستقطاب.

ملخص الفصل الخامس

- ❖ تهتم وظيفة استقطاب الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على ترجمة مبادئ الجدارة والكفاءة بشكل عملي، لأنها تجذب الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، حيث أنها تساعد في اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب، وبالتالي هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بسبب توافر المهارات والكفاءات العالية لأداء الأعمال بأفضل طريقة ممكنة.
- ❖ تهدف عملية استقطاب الموارد البشرية إلى تنفيذ الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة والخطط الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومنح الفرص المتكافئة للجميع، وتهيئة المدخلات لعملية الاختيار من خلال تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.
- ❖ من العوامل المؤثرة في الحصول على الموارد البشرية رؤية المنظمة وسياستها واستراتيجياتها والتطور التكنولوجي والتقني والتغيرات الاجتماعية والسكانية والقوانين الحكومية.
- ❖ تمر عملية استقطاب الموارد البشرية في المنظمة بمجموعة من الخطوات هي: تخطيط الموارد البشرية في المنظمة وحاجة المدراء من العاملين وتحديد الوظائف الشاغرة في المنظمة والنظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة ومن ثم الاستقطاب.
- ❖ من مصادر الاستقطاب الداخلية النقل الداخلي والترقية ومخزون المهارات والإعلان الداخلي والموظفون السابقون والقرابة الشخصية والاستقطاب عن طريق الزملاء والأصدقاء.

- ❖ من مصادر الاستقطاب الخارجية الإعلان واستخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض ومهرجانات التوظيف والجامعات ومخزون المنظمة من طالبي الوظائف ومكاتب العمل الحكومية ومكاتب التوظيف الخاصة والنقابات العمالية ودعوة المتقدمين لزيارة المنظمة والمؤتمرات العلمية.

- ❖ تعتمد فاعلية استقطاب الموارد البشرية على سمعة المنظمة والرواتب والحوافز والمزايا وتوسيع مسارات الترقية والنظرة الحقيقية المسبقة عن العمل.

- ❖ من أهم معيقات استقطاب الموارد البشرية عدم الشفافية والوضوح خلال عملية الاستقطاب. وزيادة التكاليف المالية نتيجة زيادة الوقت والجهد المبذول في عملية الاستقطاب، وكثرة الإجراءات الروتينية وتعقيداتها في عملية الاستقطاب.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: إن وظيفة استقطاب الموارد البشرية في المنظمة تهتم بالتركيز على ترجمة مبادئ الجدارة والكفاءة بشكل عملي، ناقش هذه العبارة؟

السؤال الثاني: وضح أهم العوامل المؤثرة في الحصول على الموارد البشرية؟

السؤال الثالث: عدد أهم أهداف عملية استقطاب الموارد البشرية؟

السؤال الرابع: عدد خطوات عملية الاستقطاب؟

السؤال الخامس: وضح علاقة الاستقطاب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى؟

السؤال السادس: وضح أهم مصادر و أساليب عملية الاستقطاب الداخلية والخارجية؟

السؤال السابع: قارن بين مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية؟

السؤال الثامن: وضح مع الشرح ما المقصود بفاعلية عملية الاستقطاب؟

مصطلحات الفصل الخامس

Strategic Recruitment	الاستقطاب الاستراتيجى
Appointment	التعيين
Selection	الاختيار
Advertisement	الإعلان
Upgrade Expansion paths	توسيع مسارات الترقية
Salaries	رواتب
Incentives	حوافز
Benefit	منافع ، مزايا
Polarization	استقطاب
professionals	محترفين
Personal kinship	القرابة الشخصية
Reputation	سمعة
Promotion	الترقية
Transfer	النقل
Internal sources	المصادر الداخلية
External sources	المصادر الخارجية
Festival Employment	مهرجان توظيف
Internal Labor Market	سوق عمل داخلي
Vacant Job	وظيفة شاغرة



الفصل السادس

الاختيار والتعيين

الفصل السادس

الاختيار والتعيين

Selection and Recruitment

المقدمة: Introduction

تعتبر عملية الاختيار والتعيين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير افضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتعود أهمية هذه العملية لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (غير المناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير من الوقت والجهد والمال، فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة غير ظاهرة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة، ولذلك يحرص مسؤولي إدارات الموارد البشرية في المنظمات إلى الوصول بالعاملين إلى أقصى كفاءة ممكنة سعيا لتحقيق أعلى إنتاجية، ولبلوغ هذا الهدف تسعى الإدارة إلى توفير العمالة الجيدة المؤهلة عند اختيار وتعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة لديها.

إن نجاح الفرد في أداء عمله يتوقف على عاملين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه، وهنا تأتي القدرة على العمل من خلال ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، والتي يكتسبها بالتعليم والتدريب والخبرة (الممارسة) العملية، أما الرغبة فتتعزز من خلال الحوافز التي يحصل عليها الفرد في عمله سواء كانت مادية أو معنوية، ومقدار الحاجات التي تشبعها له هذه الحوافز، وما يهمنا هنا في الاختيار هو القدرة على العمل ، وبشكل خاص تكليف الفرد بالعمل الذي يتناسب مع مقدرته على أدائه .

ويبرز هنا دور عملية الاختيار والتعيين في التوفيق بين قدرات ومؤهلات ومواصفات الفرد مع واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة التي سيقوم بأدائها ، ويتم ذلك من خلال معايير الاختيار التي تحدد المؤهلات والقدرات والخصائص المطلوب توافرها في الفرد الذي سيشغل وظيفة معينة ، هذه الخصائص والمواصفات يتم تحديدها في ضوء ما يسمى تحليل العمل الذي يتضمن وصفاً للوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وموقعها في الهيكل التنظيمي وغير ذلك ، كما يتضمن مواصفات من سيشغلها من حيث قدرات ومؤهلاته ومواصفاته .

مفهوم الاختيار والتعيين : Selection and recruitment concepts

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، أي الشخص الذي تتوافر فيه مقومات شغل الوظيفة أكثر من غيره بحيث يتم في هذه العملية المفاضلة بين المتقدمين للعمل في المنظمة واختيار الأفضل منهم على ضوء المعايير والمواصفات المطلوب توافرها في المتقدمين.

وكذلك هي العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة ، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر.

ويعرفه بعضهم أنها " عملية توافق متطلبات وشروط الوظيفة مع قدرات ومهارات المتقدمين ".

ونضيف بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها التمحيص والتبصر في مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم ،ذلك من خلال عدة مراحل يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد ، ومدى توافقها وشروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة ،تمهيداً لتعيينهم في تلك الوظائف.

أهمية الاختيار: Selection importance

تحظى عملية الاختيار بأهمية كبيرة في المنظمات؛ وتظهر أهميتها بما بالآتي:

1. إن وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة تعتبر أهم خطوة في الاتجاه السليم، فالشخص الذي يشعر أنه عيّن بوظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته؛ سيكون دائمًا في حالة من القلق وعدم الاستقرار.
2. تشبع عملية الاختيار الفعالة الحد الأدنى من الحاجات الإنسانية للأفراد ؛ حيث توفر لهم أجورًا عادلة، تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أنه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.
3. زيادة إنتاجية العاملين لإن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته، يضمن إنتاجية عالية، كما يجعل أمر تدريبه سهلاً.
4. إن أداء أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين فيها، وكلما كان العاملون لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة، والعكس صحيح.
5. إن عدم موضوعية الاختيار يجعل الشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها، يكون ولاؤه للشخص الذي حاباه في تلك الوظيفة، لا للمنظمة التي يعمل فيها.

وبشكل عام تنبع أهمية عملية الاختيار والتعين من أهمية العنصر البشري ومن باعتباره عنصر نجاح أي منظمة ومظلة أمنها وارتقائها ، حيث يتم الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل وتعظيم ربحية المنظمة فضلاً عن بقائها واستمرارها، وإظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه، وخلق اتجاهات مؤيدة للراغبين بالعمل تجاه المنظمة

خصوصاً في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبة مما يسهل مهمة المنظمة في توفير متطلباتها من العاملين وتقليل سرعة معدل دوران العمل، وتوزيع العمالة بين المنظمات على أسس سليمة، ورفع الروح المعنوية للعاملين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتحقيق الاستقرار في العمل. وبالتالي فإنها تساعد على توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة وعدالة الأجور.

كما تكمن أهمية الاختيار كذلك من بعض المؤشرات السلبية مثل، انخفاض مستويات الأداء في المنظمة ، فعندما نختار شخص لا تنطبق مواصفاته وخصائصه على شروط ومتطلبات الوظيفة فالشيء المؤكد هنا أن أداءه لن يكون كافياً . وكذلك ارتفاع معدلات دوران العمل Turnover في المنظمة ،فعند اختيار شخص لا تنطبق مواصفاته وخصائصه مع شروط ومتطلبات العمل لن يكون هناك انسجام بين الشخص والعمل مما يدفع به إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر يناسبه، أو قيام المنظمة نتيجة لانخفاض أداء هذا الموظف بالتخلي عنه والبحث عن آخر أكثر تطابقاً مع الوظيفة ويكون ذلك سبباً في ارتفاع تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحميل المنظمة تكاليف إضافية.

معايير الاختيار والتعيين selection and recruitment standards

ينبغي على المنظمة، أن يكون لديها تحديدا واضحا لمعايير الاختيار، ويتم تحديد معايير الاختيار، بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي، عند مستوى معين من الأداء، ونستعرض فيما يلي هذه المعايير:

1. مستوى التعليم: Level Education

تقوم إدارة الموارد البشرية، بتحديد المستوى العلمي المطلوب، قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي، والتخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحيانًا تحديد جهة التخرج (جامعة معينة أو معهد

معين) وقد تشترط عدم قبول جامعات محددة لعدم التزامها بالمعايير، وقد تقوم بعض المنظمات، باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج .

ويعتبر مستوى التعليم، مؤشرًا للقدرات الحالية للفرد، ويجب على إدارة الموارد البشرية، أن تحدد لكل وظيفة، مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب.

2. الخبرة السابقة: Previous experience

يفضل معظم أصحاب الأعمال، الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به؛ لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرًا سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشرًا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل وفي المجال ذاته ، أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها.

3. الصفات البدنية (الجسمانية): Physical attributes

تتطلب بعض الوظائف، صفات جسمانية معينة، كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالرشاقة وخفة الحركة في مواقع معينة وما تعكسه هيبة الشخصية المظهرية من حضور، وعندما ترغب الشركة في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية، اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها يجب أن تستند في ذلك إلى الصفات المرغوبة في الأفراد، وقد يشترط صفات محددة من السماحة والرقة والجاذبية وخاصة في الصفوف الأمامية Out posts المعنية بخدمة الجمهور، والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع.

4. الصفات الشخصية: personal attributes

تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، وقدرة الموظف على تسويق نفسه باستخدام مهاراته وقوة تأثيره ، فموظفو العلاقات العامة وموظفو الاستقبال، ورجال البيع، يجب أن يكونوا اجتماعيين لبقين لديهم القدرة على الإقناع ، ولا يميلون إلى العزلة والانطواء.

5. المعرفة السابقة : Previous experience

وتستند المعرفة السابقة إلى ما يتصف به المتقدم من سمعة طيبة في موقع عمله السابق ومهارته الفائقة التي بلغت إسماع المنافسين، وحرص كل منهم على اجتذابه. ومن جهة أخرى قد تكون المعرفة من خلال عمله السابق مع المنظمة ذاتها واضطر إلى الانقطاع والعودة . أو أن تكون للمدير معرفة كافيه وشاملة وإحاطة واثقة بأدائه .

خطوات الاختيار: Selection steps

- المقابلة المبدئية .
- فحص طلبات التوظيف والوثائق المرفقة ومراجعتها .
- الاختبارات .
- المقابلات .
- الجهات المرجعية السابقة ، والتوصيات الشخصية .
- الكشف الطبي .

أولا: المقابلة المبدئية: Initial interview

إن هدف المقابلة الشخصية هو التعرف على شخصية المرشح ومدى تناسبه مع الوظيفة المطلوبة والتعرف على شكل وهيئة المرشح وتوافق الاحتياجات، فعندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة ، فإن مدير الموارد البشرية يجلس معه، لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية؛ يكون الغرض منها التعرف على المتقدم، من حيث مؤهله، وخبراته، وحالته الاجتماعية، وعمره، وتلعب هذه المقابلة دورًا مهمًا، في تصفية المتقدمين للعمل، فإذا كان المتقدم مستوفيًا للشروط، فإنه ينتقل للمرحلة التي تليها من مراحل الاختيار، وفي الشركات صغيرة الحجم يقوم بهذه المقابلة المدير التنفيذي، وقد تكون المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة في الاختيار، ويراعى

توجيه الأسئلة التالية : لماذا تقدمت بالطلب لهذه الوظيفة أو المؤسسة ، من الذي أرشدك إلينا ، ما هي توقعاتك ؟

ثانيا : فحص طلبات التوظيف والوثائق المرفقة ومراجعتها:

Examining applications for employment

يطلب من المتقدم ملء طلب التوظيف بيده وفق نموذج تعده دائرة الموارد البشرية في المنظمة أو من خلال الموقع الالكتروني ، وعليه يتم دراسة ومراجعة كافة الوثائق المرفقة بالسيرة الذاتية ، ثم يتم وضع التوصيات المرشدة لتصنيف الطلبات .

مزايا فحص طلبات التوظيف :

1. التحقق من صحة الوثائق ومدى تناسبها مع المعايير الموضوعة ومستواها العلمي وصحتها ، ويجري التحقق من الجهات المانحة للشهادة أو المؤسسات التي عمل بها سابقاً للتأكد من صحة البيانات ثم الاستيضاح عن سلوك مقدم الطلب في الجانبين الشخصي والوظيفي .
2. التحضير الجيد للمقابلة بإعداد الأسئلة المتنوعة التي تكشف البعدين المعرفي والإدراكي .
3. معرفة المواقع التي عمل بها سابقا وتقدير أدائه وسلوكه وسبب ترك العمل أو أية أمور تشير إلى مساره الوظيفي .
4. التعامل مع معطياته السابقة ، وهل عليه ملاحظات ، وما هو رأى رؤسائه والاطلاع على ملفه السابق وتقييمه.

أهم محتوياتها فحص طلبات التوظيف

- **المعلومات الشخصية**: وتشمل الاسم كاملا باللغتين العربية والانجليزية وكذلك مكان وتاريخ الولادة وعنوان السكن ورقم الهاتف والايميل والحالة الاجتماعية والجنسية.
- **الشهادات العلمية** : وتشمل صورة عن الشهادات العلمية والفنية التي حصل عليها موثقة.
- **الخبرات العملية**: وتكون موثقة بتواريخ محددة ومصادق عليها من الموقع السابق والجهات الرسمية ويشترط بعض المنظمات أن لا تقل مدة الخبرة في مجال العمل عن سنة واحدة على الأقل.
- **المهارات والقدرات** : يوجد بعض المهارات المشتركة التي يطلبها غالبية أصحاب الأعمال بشكل عام، وبشكل خاص فإن كل صاحب عمل يبحث عن مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوافر لدى الباحثين عن العمل، بحيث تتطابق مع المهارات الضرورية والمطلوبة لأداء مهمة معينة ، **وأنواع المهارات** Types of skills هي :المهارات الذاتية ، المهارات الإنسانية ، المهارات الفنية ، وهنا يجب أن نميز الفرق بين المهارة والقدرة ؟

فالقدرة : هي المقدرة بشقيها الفطري أم المكتسب على القيام بأعمال ذهنية أو حركية.

أما المهارة : فهي القدرة الفنية على استثمارالطاقات الذهنية أو الحركية بشكل يتسم بالدقة والسهولة والفاعلية والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت، ونفصل أنواع المهارات كما يلي:

1. **المهارات الذاتية** :Self-skills

وهي بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد وهي كما يلي :

أ. السمات الجسمية : كل ما له علاقة بالسمات الجسمانية للفرد ، مثل القوة البدنية ، القوة العصبية ، القوة اللفظية ، القدرة على التحمل، النشاط والحيوية .

ب. القدرات العقلية : كل ما له علاقة بالسمات والقدرات العقلية وهي تختلف من فرد لآخر مثل:

- الذكاء ، وهو قدرة الفرد على التعلم والتفكير المجرد والتكيف وحل المشكلات.
- القدرة على التصور . وهو الفهم العميق والشامل لكل التفاصيل.
- التمتع بروح المرح والدعابة .
- سرعة البديهة.

ت. المبادأة والابتكار: وهو ميل الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء واستباق الآخرين، مثل : الشجاعة ، القدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على الإبداع وابتكار الحلول الجديدة.

ث. ضبط النفس : وتعني ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية كالاتزان العاطفي أو الانفعالي ، الحلم ،الأناة، الصبر، التفاؤل، القدرة على مواجهة حشد من الناس، الثبات في مواجهة القوى المتصارعة، عدم الخضوع للضغوط .

ج. الإيمان بالمبادئ والقيم التي تؤمن بها الجماعة : وهي الإيمان بمبادئ الجماعة التي ينتمي لها الفرد كمبادئ القائد المسلم مثل الصدق ، الأمانة ، الإتقان ، عدم الاستغلال، استعمال الأصلح ، الإيمان بالقضاء والقدر ، العدل.

2. المهارات الإنسانية : Human skills

وهي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، ومن أهمها مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية ،

مهارات الحوار والتفاوض ، مهارات إدارة اللقاءات والاجتماعات ، مهارات حل الصراعات ، مهارات التحفيز .

3.المهارات الفنية : Technical skills

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة ويمكن تحديد المهارات الفنية بما يلي: مهارات التخطيط ، مهارات التنظيم (السجلات + الاختبارات) ، مهارات المتابعة ، مهارات التقويم ، مهارات إدارة الوقت ، مهارات اتخاذ القرارات ، مهارات إدارة التغيير.

4. المواهب والهوايات: Talents and hobbies

الهواية هي ممارسة فعل مميز ومحبب للنفس يجد الإنسان فيه متعة في إتقانه والتفنن والتميز فيه ويمارسه برغبة ذاتية من دون أية ضغوطات. وهي عادة فطرية أو مكتسبة وهي كلمة مشتقه من الهوى إي ما هو محبب للنفس البشرية، والهويات متعددة ومتنوعة فنذكر منها :

هواية الرسم ، هواية العزف ، هواية السباحة ، هواية الرياضيات المختلفة، هواية الصيد ، هواية الغناء ، هواية المطالعة ، هواية التصفح على الانترنت.و الهوايات كثيرة يصعب حصرها.

ثالثا : الاختبارات Tests

بعد أن يتم التأكد من توافر الشروط العامة في المتقدمين للعمل من خلال المراحل السابقة تأتي مرحلة الاختبارات التي تهدف للكشف عن إمكانية نجاح الشخص في أداء العمل أو الوظيفة ،فهي لا تقتصر على مجرَّد الكشف عن مؤهلات وقدرات المتقدِّم فقط وإنما قدرته على استخدام هذه المؤهلات والقدرات في التطبيق والأداء، يمكن القول إن الاختبارات أكثر موضوعية وأقل تحيُّز بالنسبة إلى الوسائل الأخرى وخاصة المقابلات ، وهي تفتح باب المنافسة الحرة أمام المتقدِّمين إلا أن استخدام الاختبارات له حدود يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي :

- إن الاختبارات تعتبر جزءاً من عملية المفاضلة بين المتقدِّمين ولا يمكن الاعتماد عليها فقط في تقرير صلاحية المتقدّم من عدمها.
- تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها، وعلى أمانة المشرفين عليه ومدى إلمامهم بأبعاده .
- تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء عمل معين في الوقت الحالي لكنها لا تضمن انه سيؤدي ذلك العمل على الوجه الأكمل في المستقبل.

أنواع الاختبارات: Types of tests

يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص وقدرات الأفراد المتقدِّمين لشغل الوظائف الشاغرة، ويمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:

1. **اختبارات الأداء:** performance tests

وهنا يطلب من المتقدِّم لشغل وظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة.

يستخدم هذا النوع من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدِّمين لشغل الوظائف التي يوجد معايير مادية لقياس كيفية أداءها وبالتالي لا تصلح للوظائف الإدارية والإشرافية .

2. **اختبارات الذكاء:** IQ tests

لا شك أن درجة الذكاء تختلف من فرد لآخر ،كما أن كل عمل أو وظيفة تتطلب درجة ذكاء تختلف عمّا تتطلبه الوظائف أو الأعمال الأخرى ، ويمكن القول أنه كلما أرتفع مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كلما تطلّبت درجة أعلى من الذكاء .

عموماً لا تعتبر اختبارات الذكاء وحدها كافية للحكم على صلاحية الفرد ،حيث أن نجاح الفرد في أداء عمله يتوقّف على عوامل أخرى بالإضافة إلى

الذكاء ،كدرجة الولاء للمنشأة مثلاً ،أو القدرة على قيادة الآخرين والتعاون معهم ، إضافة إلى ذلك لا يمكن أن نعتبر النتيجة السيِّئة للاختبار دليلاً على الاخفاق دائماً فقد يكون السبب اضطراب ذهني أو عصبي وقت الاختبار ،

كما أنه حتى الآن لايوجد أتفاق حول العناصر التي تشكِّل مفهوم الذكاء فالبعض يراه بالقدرة على التعبير عن الأفكار وتفسير الأسباب الكامنة وراء الظواهر العامة ، والبعض أضاف قوَّة الذاكرة وسرعة البديهة وغيرها من العناصر .

3. اختبارات الاستعداد والقدرات: Willingness and abilities tests

الهدف الرئيسي من هذه الاختبارات هو قياس قدرة الشخص على التعلُّم والاستفادة من المواقف التي يتعرَّض لها ، بمعنى أنها تسعى لاختبار القدرات الكامنة أو المحتمل ظهورها من التعلُّم ،بحيث يمكن التمييز بين من يتوقع منهم نتائج طيبة في أداء العمل ومن غير ذلك .

4. اختبارات الميول للعمل: Tendencies tests

الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة وميل المتقدِّم للوظيفة وحبَّه وولائه لأداء هذا العمل ، حيث يعتقد مؤيدو هذه الاختبارات أن الفرد الذي يميل إلى عمل معيَّن يستطيع أن يتقنه بسرعة ، وسيكون أداءه أفضل من الآخرين .

5. اختبارات الشخصية: Personal tests

تهدف هذه الاختبارات إلى قياس مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدِّم لها ، حيث كما نعلم لكل وظيفة أو عمل خصائص شخصية معينة تتناسب معها ،ومن أهم هذه الخصائص ، (الاعتماد على الذات ، الاتزان النفسي ، الثقة بالنفس ، التكيُّف الاجتماعي ،التكيُّف العاطفي ،حب القيادة أو الزعامة) .

لعل هذا النوع أصعب أنواع الاختبارات ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الخصائص والسمات غير ملموسة وبالتالي من الصعب قياسها بدقة ، بالإضافة إلى صعوبة تحديد نوع الشخصية الملائم لكل وظيفة أو عمل .

6. اختبارات الاتجاهات : Trends tests

تهدف هذه الاختبارات إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الشخص وموقفه من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل بحيث يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيَّف الشخص نحو ظروف العمل المحيطة به في المستقبل .

السؤال الذي يطرح نفسه بعد أن استعرضنا أنواع الاختبارات هو:

هل تستخدم جميع الأنواع السابقة لجميع الوظائف وهل جميع هذه الاختبارات تؤدي الغرض المطلوب ؟

لا يمكن القول إن جميع الأنواع السابقة تستخدم بالنسبة لجميع الوظائف لأن اختيار نوع أو أكثر إنما يتوقف على طبيعة الوظيفة نفسها وما تحتاج إليه من قدرات واستعدادات خاصة لشاغلها .

وهذا ما يتم تحديده عن طريق ما يسمَّى تحليل الوظيفة الذي يتضمَّن وصف للوظيفة ومواصفات شاغلها ، وهنا يمكننا القول إن عدد الاختبارات المستخدمة يتناسب طرداً مع مستواها في الهيكل التنظيمي ، بحيث كلما زاد مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كلما زاد عدد الاختبارات والعكس صحيح .

شروط الاختبار الناجح :

أما بالنسبة لجودة الاختبارات فإن هناك مجموعة شروط ينبغي أن تكون متوافرة في أي اختبار لكي يكون جيِّداً وهذه الشروط هي :

1 - الدقّة (المصداقية) : Accuracy (credibility) بمعنى أن يقيس الشيء الذي صمم من أجله ،فاختبار الذكاء مثلاً يجب أن يصمم على أساس معايير تمكّن من قياس الذكاء فعلاً وليس الشخصية .

2 - الثبات :Persistence أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف التي طبِّق فيها وفي أوقات مختلفة ،وكذلك يتصف الاختبار بالثبات إذا طبِّق عدة مرات على الفرد وأعطى نفس النتائج .

3 - مستوى قوة الاختبار:Power level of the test يجب أن يكون مستوى قوة الاختبار معقولاً بالنسبة للمجموعة المختبرة ،فلا يكون صعباً للغاية ولا يكون سهلاً للغاية بحيث لا يمكنه التمييز بين الأفراد المختبرين ، ويمكن التأكُّد من مستوى السهولة والصعوبة من خلال تجربته على عينة من الأفراد تمثِّل المجموعة تمثيلاً دقيقاً .

4 - الموضوعية : :Objective أي أنه مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالاً للالتباس سواء بالنسبة للأفراد محل الاختبار أو بالنسبة للمصحِّح .

5 - شروط كيفية تطبيق الاختبار:Terms of how to apply the test من ناحية الطريقة الواجب استخدامها وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة وكيفية وضعها وتفسيرها حتى تكون جميع العوامل التي تؤثِّر على نتيجة الاختبار ثابتة ولا يبقى سوى متغيِّر واحد هو إجابات الأفراد أنفسهم .

6 - التقنين :Rationingبمعنى أن نتائجه ثابتة موحدة لدى الجميع . فإذا قلنا أن شخص ما حصل على 30 درجة من أصل 50 درجة في اختبار معيَّن للذكاء ، فيجب أن يكون الشخص قد حصل على هذه الدرجة نتيجة لاختبار الذكاء المصمم للأفراد من نفس سنِّه ، بحيث لا نعطي للصغار اختبار مصمم للكبار ونقول أنهم حصلوا على 10 من 50 مثلاً، فهذا لا يعتبر اختبارا مقنناً بعد أن يتم تطبيق هذه الاختبارات على المتقدِّمين يبقى من تنطبق عليهم الشروط والمواصفات المطلوبة للعمل أما البقية فيتم استبعادهم ، وهنا تأتي المرحلة التالية وهي المقابلات.

رابعا : المقابلات:Interviews

مقابلة الاختيار للتعيين في منظمة الأعمال هي لقاء يتم إما عن طريق لجنة مشكلة لهذا الغرض، أو عن طريق شخص، أو عن طريق الحاسب الآلي لكافة المتقدمين لشغل الوظائف، وهذه المقابلة تهدف إلى جمع بيانات ومعلومات إضافية من طالبي التوظيف، تتسم بالعمق والدقة، وذلك لمساعدة لجنة الاختيار في إصدار الحكم القائم على دراسة فعلية لكل ما يتعلق بالمتقدمين حول مدى صلاحيتهم للعمل في المنظمة.

فعن طريق مقابلة الاختيار يستطيع القائمون على عملية الاختيار التعرف على استعداد وميول المتقدمين للتعيين نحو العمل المتقدم له. ولذلك تعد مقابلة الاختيار مرحلة مهمة ورئيسية من مراحل عملية انتقاء واختيار الموارد البشرية الجديدة للعمل في منظمة الأعمال.

وسنتناول فيما يلي: أساليب مقابلات الاختيار، وقواعد إجراء مقابلات الاختيار، الأخطاء الشائعة في تنفيذ مقابلات الاختيار:

أساليب مقابلات الاختيار: Methods of selection interviews:

هناك العديد من أساليب مقابلات الاختيار المتبعة في عملية اختيار الموارد البشرية منها:

1 . أسلوب المقابلة غير الموجهة (المقابلة الحرة) Free interviews

يمنح هذا الأسلوب القائم أو القائمين بعملية المقابلة حرية طرح الأسئلة والاستفسارات على المتقدمين لشغل الوظائف، وهذه الأسئلة لا تتطلب إجابات محددة، بل تعطي للمتقدمين لشغل الوظائف حرية كبيرة للتعبير عما بداخلهم، ومن ثم يستطيع القائمون بعملية المقابلة الحكم على هؤلاء المتقدمين.

ويتميز أسلوب المقابلة غير الموجهة بمرونة كبيرة للقائمين على عملية المقابلة، والحصول على أكبر قدر من المعلومات من المتقدمين لشغل الوظائف

ويؤخذ على أسلوب المقابلة غير الموجهة الارتجالية في طرح الأسئلة، وأن حكم القائمين بعملية المقابلة غير الموجهة على المتقدمين لشغل الوظائف يكون حكمًا شخصيًا قد يعتريه الكثير من الخلل إذا لم يكن القائمون بعملية المقابلة على درجة عالية من الخبرة والفطنة والكياسة، كي يتوافق حكمهم الشخصي مع واقع المتقدمين لشغل الوظائف..

2. **أسلوب المقابلة الموجهة:** Oriented Interview method

بموجب هذا الأسلوب توضع أسئلة مسبقة يسترشد ويتقيد بها القائمون بعملية المقابلة، الذين يمكنهم إضافة أسئلة أخرى لهذه الأسئلة طبقًا للحاجة، وبما يخدم الهدف وهو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، واكتشاف خلفيات المتقدمين لشغل الوظائف، بما يتيح للقائمين بعملية المقابلة الحكم السليم على هؤلاء المتقدمين..

ويتميز هذا الأسلوب بالمرونة المنضبطة التي تعطي الحق للقائمين بعملية المقابلة أن يطرحوا أسئلة من قبلهم بما يرونه مناسبًا لإتمام عملية المقابلة بنجاح.

3. **أسلوب المقابلة النمطية:** Stereotypes Interview method

طبقًا لهذا الأسلوب يتم بشكل مسبق إعداد ووضع وطبع الأسئلة التي يطرحها القائمون بعملية المقابلة على المتقدمين لشغل الوظائف، وتنحصر مهمة القائمين بعملية المقابلة في تسجيل الإجابات فقط، وذلك في الفراغات المعدة لذلك في ورقة الأسئلة.

ويتميز هذا الأسلوب بالسهولة والسرعة، فهو لا يتطلب في القائمين بعملية المقابلة كفاءات أو خبرات متميزة، ولا يتطلب وقتًا طويلاً لإنجاز المقابلة، ويقلل هذا الأسلوب من احتمالية إغفال القائمين بعملية المقابلة لبعض النقاط التي تتطلب إجابات من المتقدمين لشغل الوظيفة.

ويؤخذ على هذا الأسلوب عدم المرونة وحرمان القائمين بعملية المقابلة أن يوجهوا أسئلة قد تكون مناسبة للحصول على معلومات هامة من المتقدمين لشغل الوظائف.

4. أسلوب المقابلة الفردية: Individual Interview method

طبقاً لهذا الأسلوب يقوم كل عضو من لجنة القائمين بعملية المقابلة بلقاء المتقدم لشغل الوظيفة بشكل فردي، ويطرح عليه الأسئلة الخاصة به. ويوفر هذا الأسلوب لعضو اللجنة عدم تأثره بآراء زملائه الآخرين في اللجنة، ومن ثم يتمكن من الحكم السليم على المتقدم لشغل الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى يوفر جواً مناسباً بعيداً عن الارتباك للمتقدم لشغل الوظيفة، يساعده في طرح إجابات سديدة على الأسئلة المطروحة.

ويؤخذ على هذا الأسلوب طول عملية المقابلة إذ على المتقدم مقابلة أعضاء اللجنة كل على حدة.

5. أسلوب مقابلة هيئة اللجنة: Commission body interview method

طبقاً لهذا الأسلوب تقابل اللجنة القائمة بعملية المقابلة الفرد المتقدم للتعيين مجتمعة، وهذا الأسلوب عكس أسلوب المقابلة الفردية. ويتميز هذا الأسلوب بقصر عملية المقابلة إذ يقابل المتقدم لشغل الوظيفة اللجنة في وقت واحد.

ويؤخذ على هذا الأسلوب عدم توفير الجو المناسب لكل من عضو اللجنة والمتقدم لشغل الوظيفة، وتعرض كلاهما للضغط النفسي الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الارتباك، ومن ثم يتأثر عضو اللجنة ولا يستطيع الحكم على المتقدم لشغل الوظيفة بالشكل المطلوب، ويتأثر المتقدم لشغل الوظيفة ولا يستطيع الإجابة عن الأسئلة كما يتمنى.

6. **أسلوب المقابلة الضاغطة** Pressing interview method:

وفي هذا الأسلوب تتبع اللجنة القائمة بعملية المقابلة أسلوب الضغط المستمر على المتقدم لشغل الوظيفة، فتطرح عليه الأسئلة بشكل مثير لأعصابه، ويجعله تحت ضغط نفسي مستمر، لكي تستطيع اللجنة من تقييم مدى قدرة هذا الفرد على التحمل، وهذا يعد مؤشرًا هامًا لمدى قدرته على تحمل ضغوط العمل إذا تم اختياره.

7. **أسلوب المقابلة الموقفية (وصف السلوك)**Attitudinal interview method

طبقًا لهذا النوع من مقابلات الاختيار تطرح اللجنة القائمة بعملية الاختيار على المتقدمين لشغل الوظائف؛ مجموعة من الأسئلة يشكل مجملها موقفًا محرجًا عليهم الإجابة عنه، وتعبر إجابة كل متقدم لشغل الوظائف عن أسلوب معالجته للموقف المحرج الذي قد يتعرض له أثناء شغله الوظيفة، وبذلك تستطيع اللجنة التقييم والتنبؤ بمدى نجاح المتقدمين لشغل الوظائف أو عدمه في مواجهة المواقف المحرجة أثناء العمل.

8. **أسلوب مقابلة الحاسب الآلي** Computer intervie wstyle:

تلجأ بعض منظمات الأعمال إلى استخدام أسلوب مقابلة الحاسب الآلي لاختيار الموارد البشرية، عن طريق طرح الأسئلة من خلال برنامج خاص يطرح على موقع المنظمة على شبكة المعلومات الدولية (internet) على الراغبين في العمل في المنظمة، وتجمع إجابات المتقدمين للعمل، ويتم تغذية البرنامج بهذه الإجابات، ومن ثم مقارنتها مع الإجابات النموذجية المخزنة بالبرنامج، وإصدار الحكم بمطابقة الإجابات للإجابات النموذجية أم لا، وبناء عليه يتم قبول أو رفض المتقدم الراغب في شغل الوظيفة في المنظمة.

ويتميز هذا الأسلوب بتقريب المسافات بين المنظمة والراغبين في العمل لديها، فضلاً عن انخفاض التكاليف التي تتكبدها المنظمة جراء مقابلات

الاختيار السابق ذكرها، ويتميز أيضًا الأسلوب الآلي بالموضوعية وعدم التحيز في إصدار الحكم على صلاحية أو عدم صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة.

ويؤخذ على هذا الأسلوب عدم تحقيقه أهم ميزة في المقابلة وهي تجميع المعلومات من المتقدمين بأسلوب مباشر الذي يوفر احتكاكًا مباشرًا ما بين اللجنة القائمة بعملية الاختيار والمتقدمين لشغل الوظائف، مما يجعل التقييم أكثر دقة.

قواعد إرشادية لإجراء مقابلات اختيار الموارد البشرية: Extension rules

هناك العديد من القواعد الإرشادية التي تمكن منظمات الأعمال من الاختيار الصحيح للموارد البشرية في حال الاسترشاد بها، ومن أهم هذه القواعد:

- تحديد ووضع أهداف المقابلة، وشرحه لأعضاء اللجنة التي ستتولى عملية المقابلة.
- تحديد نوع وحجم المعلومات التي ترغب المنظمة في جمعها عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لديها.
- تفرغ اللجنة القائمة بعملية المقابلة تفرغًا تامًا أثناء المقابلة، بحيث لا تتعرض لمقاطعات، أو تكليفها بأعمال أخرى.
- يجب أن يخصص الوقت المناسب لإجراء مقابلة الاختيار، وألا يشعر المتقدم لشغل الوظيفة أو اللجنة بأن سيف الوقت يداهمهم، مما قد يؤدي إلى ارتباك المتقدم للاختيار، ومن ثم عدم إخراج ما كان يريد إخراجه من معلومات، وبالتالي لا يؤثر هذا على رأي اللجنة في المتقدم للاختيار.
- ألا تقوم اللجنة القائمة بعملية المقابلة بتدوين الملاحظات بطريقة مباشرة حتى لا تؤثر على تركيز المتقدم لشغل الوظيفة، وتتركه يسرد المعلومات التي يريد إخراجها دون مقاطعة.

- يجب على اللجنة القائمة بعملية المقابلة الاطلاع على السير الذاتية، ومعايير الاختيار؛ قبل إجراء المقابلة بوقت كاف، وذلك لتكوين رؤية أولية عن المتقدمين الراغبين في شغل الوظائف.
- يجب على اللجنة القائمة بعملية المقابلة الاطلاع على خبرات المتقدمين الوظيفية، لتكوين رؤية تنبؤيه بمدى صلاحيتهم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة أو لا.
- إن المهمة الأساسية للجنة القائمة بالمقابلة هي جمع معلومات من المتقدمين لشغل الوظائف، ومن ثم تحليلها وتقييمها بعد انتهاء المقابلة وليس أثنائها، وهذا يوجب على المنظمة أن تدرب أعضاء هذه اللجنة على مهارتي حسن الإنصات والتحدث.
- يجب على اللجنة القائمة بعملية المقابلة أن تظهر الاهتمام المناسب للمتقدمين لشغل الوظائف، وهذا الاهتمام ينعكس إيجابًا من دون شك على المتقدمين، ويريحهم نفسيًا، ومن ثم ينعكس على تقبلهم للأسئلة التي تطرحها اللجنة، والإجابة عنها من دون تكلف أو إخفاء للمعلومات.
- إن اللجنة القائمة بعملية المقابلة مطالبة بالتركيز الشديد في طرح الموضوعات المتعلقة بجمع أكبر قدر من المعلومات المطلوبة من المتقدمين لشغل الوظائف، وهذا يوجب على اللجنة عدم الخوض في موضوعات أخرى بعيدة عن الهدف من المقابلة، وذلك تجنبًا لتشتت تركيز المتقدمين الراغبين في الحصول على الوظيفة من ناحية، وعدم إضاعة وقت المقابلة فيما لا طائل من ورائه من ناحية أخرى.

أخطاء شائعة في تنفيذ مقابلات اختيار الموارد البشرية : Common Errors

مما لا شك فيه أن أي عمل لا يخلو من أخطاء، وأن حكمة أية إدارة تكمن في كيفية اكتشاف هذه الأخطاء وتعريفها، وتجنب حدوثها في

المستقبل، وعملية اختيار الموارد البشرية مثل غيرها من العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، تتعرض لأخطاء من أشهرها :

1. الانطباع الأولي: First impression error

الانطباع الأولي كما يقولون غالبًا ما يكون غير صادق، ومن ثم يجب على اللجنة القائمة بعملية المقابلة ألا تقع في مثل هذا الخطأ، وتصدر حكمها الأولي المتسرع على المتقدم طالب التعيين ، فهذا الخطأ حال حدوثه يحرم اللجنة من الحصول على المعلومات الكافية التي تريدها من المتقدم للتعيين، ومن ثم لن يكون حكم اللجنة على المتقدم للتعيين حكماً سليماً سواء بأهليته أو بعدم أهليته للتعيين في المنظمة.

2. خطأ المقارنة: Comparison error

حيث تقع اللجنة القائمة بعملية المقابلة في هذا الخطأ عندما تضع صفات المتقدم للتعيين في مقارنة مع صفات المتقدمين للتعيين الآخرين، وتظهر آثار هذا الخطأ في حال كان مستوى المتقدم جيدًا ومستوى الآخرين مقبولًا، أوالعكس، فاختيار المتقدم على هذا الأساس ليس اختيارًا سليمًا، فالمتقدم المتوسط أو الجيد ليس هدفًا للتعيين في المنظمة من دون شك.

3. خطأ التأثر بالشكل الظاهر: Halo effect

من الأخطاء الشائعة التي قد تقع فيها اللجنة القائمة بعملية المقابلة خطأ التأثر بميزة إيجابية أو سلبية في المتقدم للتعيين، فقد تتأثر اللجنة بحسن أو سوء مظهر المتقدم، أو حسن أو سوء أسلوبه في التعبير عن نفسه، أو في ردوده على الأسئلة، وانعكاس هذا التأثير سلبًا على موضوعية المتقدم وكفاءته الفكرية... إلخ وهذا التأثر غير مفيد أبدًا في مقابلة الاختيار، ومن ثم غير مفيد في حسن اختيار اللجنة للمتقدم للتعيين

4. خطأ التماثل: Symmetry error

قد يقع أحد أفراد اللجنة تحت تأثير التماثل مع المتقدم للتعيين، كأن يكون من مدينته، أو أحد خريجي الجامعة التي تخرج فيها، أو تجمعهما آراء متشابهة في قضايا تطرح في المقابلة، أو تجمعهما هوايات مشتركة. فهذا الخطأ يؤثر في تقييم عضو القائم بعملية الاختيار، ويجعل حكمه على المتقدم للتعيين حكمًا غير موضوعي أو غير دقيق.

5. خطأ الأسئلة الجارحة: Questions hurtful error

يجب على أفراد اللجنة القائمة بعملية المقابلة أن تتجنب توجيه أسئلة جارحة للمتقدمين لشغل الوظائف، وإذا رأى عضو اللجنة أن هناك سؤالاً ملحًا وضروريًا لجمع بيانات ذات طابع خاص فعليه أن يتجمل في السؤال، فإحراج المتقدم لشغل الوظيفة يؤدي إلى انفعاله، ومن ثم تتأثر إجاباته، مما يؤثر على عملية الحكم الصحيح على مدى صلاحيته أو عدم صلاحيته للعمل داخل المنظمة.

خامسا: الجهات المرجعية السابقة والتوصيات الشخصية:

The references and previous personal recommendations

الجهات المرجعية السابقة

تعتبر معلوماتها أمراً مهماً للكثير من المنظمات ليساعدها في اتخاذ القرار بقبول الموظف أو لا، وتتم ذلك بقيام ادارة الموارد البشرية بالتحري عن المرشح بالحصول على معلومات شاملة ودقيقة وموثقة من الجانبين الشخصي والمهني ورصد الجوانب الايجابية والسلبية عن فترة خدمته السابقة في عمله، وقد يتم التواصل مع حاسوب الجهات الأمنية للتثبت من خلو ملفه الشخصي من أية ملحوظات تؤثر على اختياره.

وهنا نشير إلى شروط ومعايير الاعتماد التي تتطلب التحقق من الوثائق العلمية بمراسلة الجامعات التي تخرج منها للتثبت من صحة الشهادات الرسمية وشهادات الخبرة السابقة .

التوصيات الشخصية : Personal recommendations

الطلب من المتقدم بعض التوصيات من أشخاص غير أصحاب الأعمال السابقة وبشرط إن لا يكونوا من أقربائه.

والتوصيات هي عبارة عن إشادة وتزكية من قبل شخصيات مرجعية معروفة من أصحاب الأعمال أو أصحاب الرأي والمؤثرين.

تعتبر التوصيات وسيلة ومؤشر ذو فعالية يشيد بجهودك ومعارفك ويظهر قدراتك و مهاراتك و خبراتك ، كما يشير إلى انجازاتك بموضوعية دون إطناب أو تهويل .

سادسا : الكشف الطبي Medical check.

وهي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكيد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين، وذلك لوجود بعض الوظائف التي تتطلب التأكد من كفاءة الموظف، وأهم ما يتم التأكد منه:

1. سلامة الجسم والأعضاء.
2. الكشف على القلب.
3. عمل مخطط كهربائي للدماغ ؛ للتأكد من عدم إصابة المرشح بأي أمراض عصبية كالصرع.
4. عمل تحليلات للدم.
5. قياس أمراض الدم.

وهناك بعض الوظائف، التي تتطلب التأكد من كفاءة، عمل أجزاء معينة في الجسم. وبعد اجتياز الكشف الطبي، يصدر قرار تعيين المرشح. وأهم ما يجب التأكد منه:

- خلوّه من الأمراض المعدية والمزمنة
- خلوّه من العاهات والإصابات المعيقة لعمله .

اتخاذ قرار التعيين: Decision of appointment

يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم. فإذا ما اجتاز المرشح هذه المراحل يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات، وفي اغلب الدول هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر واحد إلى تسعة أشهر من تاريخ تسلمه الوظيفة، وهذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه إليها.

إن مبدأ وضع الشخص المعين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين، يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن ان تحقق نتائج صحيحة تماما، وان هنالك احتمال إن يتم تعيين بعض الأفراد الذين تفشل إجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملاءمتهم للعمل، وبالتالي فان تجربة الأداء على العمل تعتبر في حقيقة الأمر جزءا مكملا لعملية الاختيار، وتعتبر بذلك الاختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة.

إخطار المتقدمين لشغل الوظائف بنتائج الاختبارات ومقابلة الاختيار

في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية بإخطار المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة بنتائج الاختبارات ومقابلات اختيار التعيين، وذلك على وجه السرعة، وسرعة الإبلاغ هنا مطلوبة للمتقدمين الذين اجتازوا الاختبارات ومقابلة الاختيار

كي تظفر بهم المنظمة؛ إذ قد يكون هناك اختبارات ومقابلات اختيار أخرى من قبل هؤلاء المتقدمين في أكثر من منظمة.

وسرعة الإبلاغ مطلوبة أيضًا للمتقدمين الذين لم يجتازوا الاختبارات والمقابلات كي يتمكنوا من التوجه إلى منظمات أخرى، ولا يفوت عليهم انتظار النتيجة فرص عمل قد يحصلونها في منظمات أخرى .

ويلاحظ في الإخطار بالنسبة للمتقدمين الذين اجتازوا الاختبارات والمقابلات، أن يكون محددًا بمدة زمنية يتقدم فيها هؤلاء المتقدمون للالتحاق بالعمل، وإن لم يلتزموا بهذه المدة تعتبر المنظمة ذلك عدم رغبة منهم في التعيين لديها، وتبدأ إجراءات اختيار أخرى.

ملخص الفصل السادس

- الاختيار والتعيين هو العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين المتقدمين للعمل في المنظمة واختيار الأفضل منهم على ضوء المعايير والمواصفات المطلوب توافرها في المتقدمين . وكذلك هي العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة ،ثم مقابلتهم ، وتعيينهم في نهاية الأمر .
- تتبع أهمية عملية الاختيار والتعيين بالنواحي التالية:إن وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة تضمن فعالية نظام الاختيار للأفراد ، وإشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية و ضمان إنتاجية عالية ، وبالتالي كلما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة انعكس على أداء المنظمة، كما أن عدم موضوعية الاختيار، يقلل من انتماء الموظف لمؤسسته .
- من معايير الاختيار والتعيين: مستوى التعليم، والخبرة السابقة، والصفات البدنية (الجسمانية)، والصفات الشخصية، والمعرفة السابقة. أنواع المهارات هي : المهارات الذاتية ، المهارات الإنسانية ، المهارات الفنية المواهب والهوايات، الاختبارات .
- أنواع الاختبارات هي: اختبارات الأداء ،اختبارات الذكاء ، اختبارات الاستعداد والقدرات ،اختبارات الميول للعمل ،اختبارات الشخصية ،اختبارات الاتجاهات .
- من أهم شروط الاختبار الناجح :الدقّة (المصداقية) ، والثبات ، و مستوى قوة الاختبار، والموضوعية ، شروط كيفية تطبيق الاختبار ، التقنين .

- ❖ أساليب مقابلات الاختيار هي أسلوب المقابلة غير الموجهة (المقابلة الحرة)، والموجهة ، المقابلة النمطية ،مقابلة الهيئة ، الفردية ، الضاغطة ، الموقفية ، وأخيرا مقابلة الحاسب الآلي .
- ❖ خطوات الاختيار هي:المقابلة المبدئية ، فحص طلبات التوظيف والوثائق المرفقة ومراجعتها ، الاختبارات ، المقابلات ، الجهات المرجعية السابقة والتوصيات الشخصية ، الكشف الطبي .

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: تحدث عن مفهوم الاختيار والتعيين وأهميته لمنظمات الأعمال؟

السؤال الثاني : ما هي الآثار المترتبة على سوء عملية الاختيار على المنظمة وعلى الفرد وعلى المجتمع ؟

السؤال الثالث : تناول معايير وأسس الاختيار والتعيين بالشرح مع ذكر الجهة المعنية ببناء هذه المعايير ومواصفاتها .

السؤال الرابع: ما هي الخطوات اللازمة لعملية الاختيار ، مع بيان أي الخطوات أكثر أهمية وأخطر على المؤسسة ؟

السؤال الخامس : يختلف مفهوم المهارات عن مفهوم القدرات، وضح ذلك مبينا أنواع المهارات ؟

السؤال السادس: ما هي شروط الاختبار الناجح وأي الاختبارات أكثر فعالية للاختيار السليم ؟

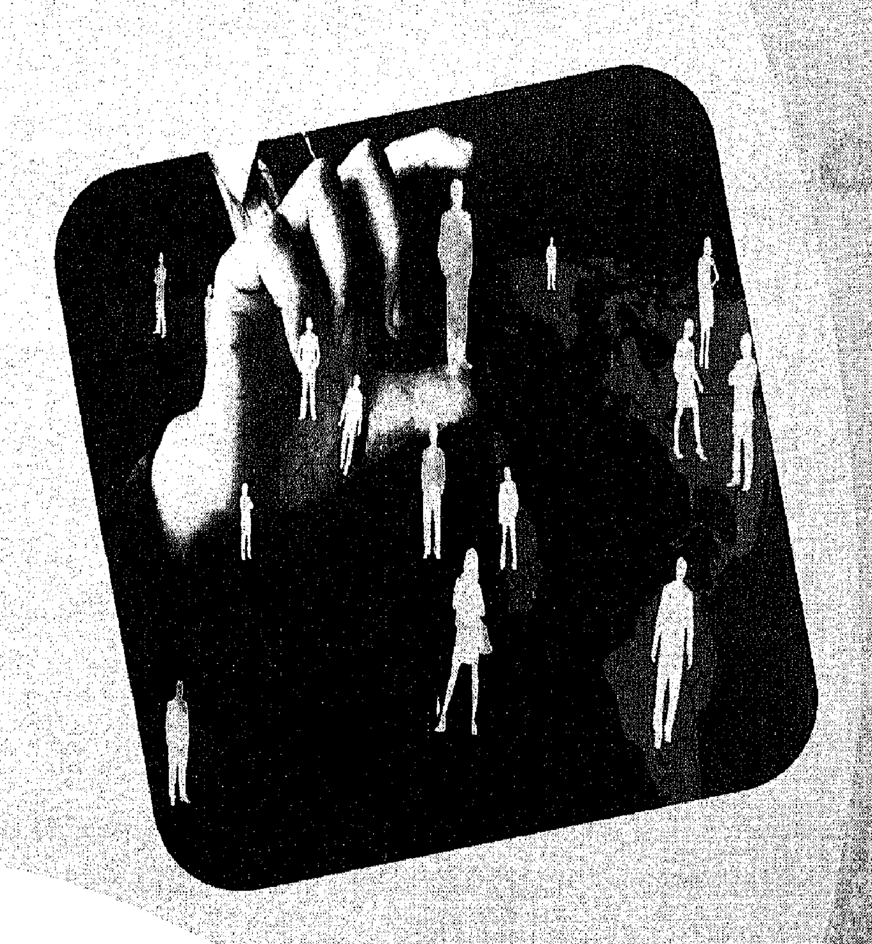
السؤال السابع: ماذا نعني بالتحذير من تأثير الهالة في المقابلات وكيف نتجنب تأثيرها على الجهة التي تقابل المرشحين ؟

السؤال الثامن: ما أهمية إجراء الكشف الطبي وما هي تداعيات إهماله على المنظمة ؟

مصطلحات الفصل السادس

Selection and recruitment	الاختيار والتعيين
Previous experience	الخبرة السابقة
Physical attributes	الصفات البدنية
personal attributes	الصفات الشخصية
Initial interview	المقابلة المبدئية
applications	طلبات
employment	التوظيف
Self-skills	المهارات الذاتية
Human skills	المهارات الإنسانية
IQ tests	اختبارات الذكاء
Willingness	رغبات
abilities	قدرات
Tendencies	ميول
Trends	اتجاه
Accuracy	الدقّة
credibility	المصداقية
Rationing	تقنين
Interviews	مقابلات
Oriented Interview	المقابلة الموجهة
Pressing interview	المقابلة الضاغطة
Common Errors	أخطاء شائعة
Medical check	الكشف الطبى
Candidate	المرشح
Notification	إبلاغ
appointment	تعيين

7



الفصل السابع

تقييم الوظائف

الفصل السابع

تقييم الوظائف Job Evaluation

المقدمة Introduction

يعتبر موضوع تقييم الوظائف من المواضيع الحساسة التي تهم إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وذلك لأنها تساعد المنظمة على بناء هيكل وظيفي متكامل كما أنها تحقق العدالة في توزيع وحساب الأجور، حيث تعتبر عملية تقييم الوظائف من المستلزمات الرئيسية لإعداد نظام الاجور والرواتب في المنظمة وترتيب وظائفها بحسب أهميتها النسبية، ولذلك فإن لهذه العملية دوراً كبيراً في رضا العاملين والاستقرار الوظيفي وخفض معدلات دوران العمل إذا قامت بشكل نزيه وموضوعي، وبالتالي فإن هذه العملية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إن عملية تقييم الوظائف تختص بموضوع الوظيفة وليس بشاغلها، حيث تعطي قيمة لكل وظيفة تمثل قيمتها للمنظمة، فتهتم هذه العملية بتقدير قيمة الوظيفة في ضوء أوصافها ومتطلباتها بالنسبة للوظائف الأخرى بالمؤسسة وتشكل بذلك أحدى أسس تحديد الأجور المناسبة لمختلف الوظائف داخل المؤسسة.

مفهوم تقييم الوظائف: Job Evaluation Concept

تعتبر عملية تقييم الوظائف الطريق الرئيسي إلى وضع الوظائف في سلم عادل يصلح أساساً لتقدير الأجور النسبية، حيث تركز هذه العملية على تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة من وظائف المنظمة مقارنة بالوظائف الأخرى من حيث الخصائص والواجبات والمسؤوليات والمهام والمواصفات وظروف العمل والمؤهلات اللازمة والنتائج المترتبة وذلك للاستفادة منها في كثير من أنشطة أدارة الموارد البشرية وأهمها تحديد الأجر العادل لكل وظيفة ووضع هيكل الرواتب

والأجور على مستوى المنظمة ككل، وبذلك يمكننا تعريف عملية تقييم الوظائف بأنها "ذلك النشاط الذي يتم من خلاله المقارنة بين الوظائف من حيث المسؤوليات والواجبات والمؤهلات والشروط اللازمة لأداء الوظيفة وذلك من أجل تحديد أهمية وقيمة كل وظيفة تمهيداً لتحديد الأجر العادل لها".

وبناء على ما سبق نجد أن الهدف الأساسي من عملية التقييم هو توفير أساس موضوعي لبناء وتحديث هياكل الأجور من خلال تحديد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة مع غيرها من الوظائف وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب العادلة والواضحة والمنطقية لتحديد الأجر العادل لكل وظيفة بما يتلاءم مع سوق العمل والوضع الاقتصادي العام، وبذلك نجد بأن هذه العملية تساهم في القضاء على التفاوت بين الأجور، وذلك بوضع سياسة موحدة لدفع الأجور بالنسبة للوظائف المتساوية ووضع شرائح للرواتب تتماشى مع الشرائح التي تدفعها المنظمات الأخرى، إذ أنه يقدم وسيلة علمية لمقارنة الوظائف ببعضها ومن ثم إلحاق الوظائف المتماثلة في درجة الصعوبة والمسؤولية ومطالب التأهيل بنفس درجة الأجر، وهذا بالتالي يؤدي الى توفر قناعة تامة لدى كافة الجهات في المنظمة سواء الإدارة العليا أو العاملين بوجود نظام عادل للأجور.

وهنا يجب الاشارة إلى أن هناك مجموعة من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اجراء عملية التقييم للوظائف، أهمها ما يلي:

1- ليس هناك علاقة لتقييم الوظائف بالفرد شاغل الوظيفة .

2- عملية التقييم تتم عن طريق مقارنة الوظائف ببعضها .

3- عملية التقييم مسألة تقديرية قوامها مجموعة من الأحكام التي يعتمدها المقوم .

4- يتحدد هيكل الرواتب والأجور نتيجة عملية التقييم أي بعد التقييم وليس قبله .

مسؤولية تقييم الوظائف: Job Evaluation Responsibility

تتولى إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم عادةً عملية تقييم الوظائف، حيث تقوم بتنفيذ البرامج الخاصة بعملية تقييم الوظائف، أما في المنظمات كبيرة الحجم فتكون بالعادة هذه الوظيفة من مسؤولية قسم الأجور والرواتب الذي يتبع إدارة الموارد البشرية لإدارة مثل هذا البرنامج حيث يتولى الأفراد في هذا القسم أغلب الجوانب المتعلقة بتقييم الوظائف كالأعمال الكتابية والإحصائية والتحليلية وغيرها، وقد تتولى هذه المسؤوليه في المنظمات الكبيرة لجنة يتم تشكيلها لهذه الغاية وعادةً تشكل مثل هذه اللجان أيضاً إضافة الى المنظمات كبيرة الحجم بالقطاع الخاص في مؤسسات القطاع الحكومي.

وتتكون هذه اللجان الخاصة بتقييم الوظائف في الغالب من ممثلين عن إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى لأنه من الأفضل أن تقوم بذلك لجنة بدلاً من ترك الأمر لتقدير وحكم شخص معين ، ويرجع ضم ممثلين عن الإدارات في اللجنة لأنهم أكثر إلماماً ومعرفة بالأعمال التي في إداراتهم والمراد تقييمها بالإضافة إلى أنَّ لهم مصلحة مباشرة بنتائج التقييم.

وقد يتم في بعض الأحيان الاستعانة بخبراء ومستشارين من الخارج لإنجاح البرنامج ودفع عملية التقييم للأمام والتقليل من التحيز .

ونضيف بأنه من الضروري توفر إيمان والتزام من قبل الإدارة العليا في المنظمة لبناء هيكل للرواتب والأجور يتسم بالعدالة والوضوح والنزاهة، ويعبر عن مدى رغبة الإدارة العليا في حل المشاكل الخاصة بأنشطة الموارد البشرية وخاصة ما يتعلق بتوفير نظام خاص بالرواتب والأجور باعتباره من أهم مقومات نجاح عملية تقييم الوظائف.

خطوات عملية تقييم الوظائف: Job Evaluation Steps

1. إعداد قائمة بالوظائف المراد تقييمها وأوصافها الوظيفية : يتم في هذه الخطوة اعداد قائمة بعدد الوظائف التي نرغب في اخضاعها لعملية التقييم، بحيث تشمل هذه القائمة المسمى الوظيفي والراتب أو الأجر والوحدات الإدارية التي تتبع لها ، كما يتم في هذه الخطوة إعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة ، بحيث يوضح هذا الوصف ما يلي:
   - المسمى الوظيفي للوظيفة.
   - المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة.
   - المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لشغل الوظيفة.
   - الموقع التنظيمي للوظيفة في المنظمة.
   - الواجبات التفصيلية للوظيفة.
   - المسؤوليات والسلطات الممنوحة للوظيفة.
   - العلاقات الوظيفية.
   - ظروف العمل.
2. تحديد الجهة التي ستقوم بالتقييم : أشرنا سابقاً للجهة التي يمكن أن تقوم بالتقييم، فيمكن أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة أو قسم الأجور والرواتب الذي يتبع إدارة الموارد البشرية أو لجنة يتم تشكيلها لهذه الغاية، وتقوم الجهة التي ستقوم بعملية التقييم بالأمور التالية:
   - وضع الخطة الرئيسية والخطط الفرعية لعملية التقييم.
   - وضع الأطر العامة والقواعد والتعليمات الخاصة بعملية التقييم .
   - تنظيم عمل كافة الجهات المعنية بإجراء التقييم.

- تهيئة الظروف الملائمة وتوفير المستلزمات الضرورية لإنجاح عملية التقييم.
- متابعة كافة الأعمال المتعلقة بعملية التقييم مع الجهات المختلفة في المنظمة.

3. تحديد عناصر التقييم والأسلوب المناسب والملائم للمنظمة والذي سيستخدم في عملية التقييم:

عناصر التقييم هي مجموعة العناصر الداخلة في تركيب الوظائف وتهدف إلى الكشف عن محتوى وأبعاد الوظيفة بغرض تحديد الأهمية النسبية لها مقارنة بغيرها من وظائف المنظمة ، وتتنوع عناصر التقييم من مجموعة وظيفية الى أخرى إذ أن ما يناسب مجموعة قد لا يناسب الأخرى ، ومن عناصر التقييم مثلاً التعليم والخبرة والمهارات، وعند تحديد عناصر التقييم لابد من مراعاة ما يلي:

- عدد الوظائف محل التقييم.
- الامكانات المتاحة.
- العامل الزمني ودور في نجاح عملية التقييم.

4. إجراء عملية التقييم لكافة الوظائف في المنظمة في ظل القواعد والتعليمات الصادرة بهذا الشأن.
5. رصد نتائج التقييم وتثبيت ذلك في نماذج خاصة معدة لهذا الغرض.
6. اعداد التقرير النهائي وتقديمه إلى مدير الموارد البشرية.
7. استخدام التقرير النهائي لعملية التقييم في تحديد الأجور والرواتب في ضوء العوامل المختلفة التي تؤثر في ذلك.

الأساليب الرئيسة لتقييم الوظائف : The main methods of job Evaluation

تختلف طرق تقييم الوظائف بعضها عن بعض، فلكل منها جوانبه الايجابية والسلبية مما يجعل من أحدها أكثر ملاءمة لمنظمة دون أخرى، حيث لا يوجد طريقة مثلى للتقييم ولذلك يجب اختيار الطريقة المناسبة بناء على دراسة وافية تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- الهدف من عملية التقييم.
- الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- درجة الدقة المطلوبة.
- سهولة التنفيذ والصيانة.
- عدد الوظائف في المنظمة.

وسيتم في هذا الفصل توضيح مجموعتين أساسيتين من الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف وهي:

المجموعة الأولى : مجموعة الطرق الوصفية والتي تتضمن :

1. طريقة الترتيب(ترتيب وتنظيم الوظائف في مراتب)
2. طريقة المقارنة المزدوجة
3. طريقة التدريج

المجموعة الثانية : مجموعة الطرق الكمية والتي تتضمن :

1. طريقة النقاط
2. طريقة مقارنة العوامل

أولا : المجموعة الأولى: مجموعة الطرق الوصفية Descriptive methods group

1. طريقة ترتيب الوظائف

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق التقييم وأكثرها بساطة وشيوعاً وتناسب المنظمات الصغيرة وهي طريقة تحليلية وغير كمية تعتمد على النظرة الشاملة للوظيفة باعتبارها وحدة واحدة دون تجزئتها إلى عوامل أولية، ويتم في هذه الطريقة مقارنة الوظائف بعضها ببعض بغرض ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية، فترتب الوظائف الأهم في أعلى السلم بينما تستقر أقل تلك الوظائف أهمية في أدنى تلك القائمة، وتعتمد هذه الطريقة على وجود اختلاف بين الوظائف يسهل على القائم بعملية الترتيب التفرقة بينها ، ويلاحظ بأن هذه الطريقة تقارن الوظائف كوحدات قائمة بذاتها فلا تقارن الوظائف بعد تقسيمها إلى عوامل معينة كالخبرة والتعليم ، وبذلك تكون عملية التقييم اجتهادية تخضع إلى خبرة ورأي الخبير.

خطوات تنفيذ هذه الطريقة

أ. يتم إعداد بطاقات وصف للوظائف التي سيجري تحديد أهميتها النسبية ويدرج في كل بطاقة منها بيان بواجبات كل وظيفة ومسئولياتها وشروط شغلها .

ب. يعطى كل عضو من أعضاء لجنة التقييم نسخة كاملة من بطاقات وصف الوظائف المطلوب تقييمها .

جـ. يقوم كل عضو بترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها النسبية ، وللقيام بذلك يضع عضو اللجنة الوظيفة الأهم في المرتبة الأولى والوظيفة الأدنى في المرتبة الأخيرة ثم يتم ترتيب باقي الوظائف وفقاً لأهميتها بين المستويين .

د. إعداد كشف خاص يوضع فيه الوظائف مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لمستوى كل منها، كما في المثال في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2)

المسمى الوظيفي	المرتبة
مدير عام	1
رئيس قسم المحاسبة	2
محاسب	3

مستويات الوظائف تنازليا

أ. إعادة عملية التقييم مرتين على فترات متباعدة وحصر مقدار الاختلاف ثم أخذ المتوسط وإعداد كشف نهائي .

ب. دراسة كثافة التقديرات من قبل رئيس اللجنة وفي حالة وجود اختلاف تدرس من قبل اللجنة ويؤخذ متوسط تقديرات جميع أعضاء اللجنة .

وهنا يجب الانتباه بأنه من الضروري في هذه العملية ترتيب الوظائف على مستوى الأقسام أولاً ومن ثم يتم ترتيبها على مستوى المنظمة ، كما أنه من الضروري إخفاء المسمى الوظيفي للوظيفة كي لا يتأثر به عضو اللجنة عند عرض الوصف الوظيفي عليه.

من مزايا هذه الطريقة:

1. البساطة ، وسهولة الفهم . 2. محدودية التكاليف.

3. تعطي نتائج سريعة. 4. تحتاج إلى عدد قليل من الخبراء.

أما عيوب هذه الطريقة فهي :

1. لا تظهر درجة الاختلاف في أهمية الوظائف بصورة واضحة.

2. لا تصلح للأعداد الكبيرة من الوظائف، حيث أنها لا تناسب المنظمات كبيرة الحجم.

2. طريقة المقارنة المزدوجة

تهدف هذه الطريقة الى تلافي سلبيات طريقة الترتيب، وهي أسلوب مطور لطريقة الترتيب تعتمد على مقارنة كل وظيفة من الوظائف الخاضعة لعملية التقييم بغيرها مباشرةً وبشكل فردي حيث يتم تحديد أكثر الوظائف أهمية بإعطائها نقاط وترتيب الوظائف حسب عدد النقاط من الأعلى الى الأسفل، ولتوضيح هذه الطريقة نفترض أن لدينا مجموعة مكونة من خمسة وظائف نريد تقييمها، وهذه الوظائف هي: (سكرتير ، محاسب ، مبرمج ، حارس ، أمين مستودع).

إن عملية المقارنة المزدوجة تتم كما يلي:

جدول رقم (3)

.1	حارس	محاسب
.2	سكرتير	حارس
.3	محاسب	مبرمج
.4	أمين مستودع	سكرتير
.5	مبرمج	حارس
.6	حارس	أمين مستودع
.7	أمين مستودع	محاسب
.8	سكرتير	مبرمج
.9	مبرمج	أمين مستودع
.10	محاسب	سكرتير

- ملاحظة

الخط يعني اختيار الوظيفة الأهم على الوظيفة المقابلة لها في العمود الآخر.

ويجمع النقاط (الخطوط) التي حصلت عليها كل وظيفة وترتيبها من الأعلى إلى الأسفل نحصل على أهمية هذه الوظائف، كما هو واضح في الجدول التالي:

ترتيب الوظائف حسب أهميتها النسبي جدول رقم (4)

اسم الوظيفة	الأهمية النسبية (عدد الخطوط)	الترتيب	الأهمية
مبرمج	4	الأول	الأكثر أهمية
محاسب	3	الثاني	
أمين مستودع	2	الثالث	
سكرتير	1	الرابع	
حارس	-	الخامس	الأقل أهمية

• ملاحظة

للتأكد من القيام بكل المقارنات بين الوظائف يتم الاعتماد على القانون التالي:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{\text{ع}\,(\text{ع} - 1)}{2}$$

حيث ع: عدد الوظائف

وبتطبيق القانون على المثال السابق فإن:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{5(5-1)}{2} = 10 \text{ مقارنات}$$

3. طريقة التدرج(الدرجات أو الفئات الوظيفية)

تشبه هذه الطريقة طريقة الترتيب حيث يتم مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى كوحدة واحدة دون تقسيمها إلى مكوناتها الأساسية ، لكنها تختلف معها بتحديد قيمة الوظيفة على مقياس معين هو سلم الدرجات وليس على أساس مقارنة الوظيفة بغيرها من الوظائف.

خطوات تنفيذ هذه الطريقة

1. تحديد عدد الدرجات أو الفئات الوظيفية التي تمثل المستويات الوظيفية التي تضمها المنظمة، حيث يتم إنشاء سلم للدرجات يتسع ويضيق وفقاً لأعداد الوظائف الموجودة في المنظمة، بحيث يجب على المنظمة وفقاً لهذه الطريقة أن تقوم بتحديد عدد الدرجات أو الفئات الوظيفية التي تصنف ضمنها الوظائف، وهذا العدد يختلف من منظمة لأخرى حسب اختلاف أنواع وعدد الوظائف، وحسب المركزية واللامركزية، وحسب نطاق الإشراف، وحسب سياسة الترقية المتبعة في المنظمة.

فعلى سبيل المثال: قد يتم تقسيم عدد الدرجات أو الفئات الوظيفية في وظائف القطاع العام الى 12 درجة، وتقسيمها في وظائف القطاع الخاص الى سبعة درجات أو فئات وظيفية، وتقسيم عدد الدرجات أو الفئات الوظيفية في الجامعات الى عشر درجات، وتقسيم عدد الدرجات أو الفئات الوظيفية في الوظائف التعليمية الى 15 درجة وهكذا.

2. تحديد مواصفات وشروط كل درجة : يتم تحديد الدرجات بضم كافة الأعمال المتشابهة، وأن اختلفت في طبيعتها فإنها تتماثل في مستواها بشكل عام.
3. توزيع الوظائف على الدرجات : يتم التوزيع بناء على المقارنة بين البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف والبيانات والشروط الخاصة بالدرجات بحيث توضع الوظيفة في الدرجة المناسبة، ويوضح الجدول رقم (5) هذه الطريقة.

جدول رقم (5)

الدرجة	الوصف الخاص للدرجة
الدرجة الأولى	تشمل الوظائف القيادية في المنظمة والمسؤولة عن رسم السياسات العامة للمنظمة، وتتمتع هذه الوظائف بنطاق إشراف واسع وسلطات ومسؤولية كبيرة وتتطلب مؤهلات قيادية عالية
الدرجة الثانية	تشمل هذه الدرجة الوظائف الإشراقية مثل مدراء الوحدات الإدارية الرئيسية في المنظمة أو من يعادلهم من الخبراء والمستشارين، وتتمتع هذه الدرجة بمسؤولية كبيرة وإشراف في نطاق الوحدة الإدارية، وتتطلب مؤهلات قيادية عالية
الدرجة الثالثة	تشمل وظائف التنفيذ كرؤساء الأقسام ومديرو فروع البيع وتتطلب خبرات فنية متقدمة، ومسؤولية في نطاق العمل وإشراف في نطاق قسمه أو وحدته الإدارية.
الدرجة الرابعة	وتشمل الوظائف الفنية التي تتطلب مؤهلات علمية فنية، ومسؤولية تناسب الوظيفة، وخبرة في مجال العمل كالمهندسين والأطباء والاختصاصين
الدرجة الخامسة	وتشمل الوظائف التي تحتاج الى مهارة وخبرة كالوظائف الإدارية والكتابية
الدرجة السادسة	تشمل الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارة مثل عمال التحميل والتنزيل والمراسلين وعمال النظافة والخدمات.

مزايا هذه الطريقة:

1 - سهولة التطبيق.

2 - سرعة ظهور النتائج.

3 - قلة التكاليف.

4 - الدقة العالية مقارنة مع طريقة الترتيب.

5 - تناسب المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء.

6 - سهلة الفهم من قبل العاملين.

عيوب هذه الطريقة:

1 - استخدامها أوصافاً عامة للدرجات، الأمر الذي قد يسبب خلافاً في توزيع الوظائف على الدرجات.

2 -تقوم على التقدير الشخصي، والحكم على الوظائف بناء على القائمين بها فعلاً أو مراكزهم أو أجورهم، وكلها عوامل غير موضوعية.

ثانياً : المجموعة الثانية: مجموعة الطرق الكمية: Quantitative methods group

طريقة النقاط

تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنةالوظائف المراد تقييمها في ضوء عوامل مشتركة بين هذه الوظائف، بحيث تعطي الوظيفةعدداً من النقاط بالنسبة للعوامل المشتركة التي اختيرت كأساس للتقييم، وكلما حصلت الوظيفة على نقاط أكثر كلما دل ذلك على أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى، وتعتبر هذه الطريقة متميزة بدقتها النسبية وصحة نتائجها.

خطوات تطبيق هذه الطريقة

1. تحديد الوظائف المراد تقييمها : يمكن توزيع الوظائف الى وظائف إشرافية ووظائف فنيةووظائف إدارية ووظائف كتابية ووظائف خدماتية.

2. تحديدالعوامل الأساسية المشتركة التي سيتم التقييم على أساسها وهنا يتم تحديدالعوامل التي يمكن أن تكون موجودة في كل الوظائف وعناصرها المكونة لها ولكن بدرجات متفاوتة، ومن أهم هذه

العناصر:

أ. المهارة. ب.المسؤولية.

ت.المجهود العقلي والبدني ث. ظروف العمل

3. تحديد الأهمية النسبية (الوزن) للعناصر الأساسية والفرعية للوظيفة

يتم في هذه المرحلة إعطاء كل عنصر أساسي من عناصر المقارنة عدد معين (وزن) يدل على أهميته في الوظيفة المختارة، ثم يتم توزيع هذا العدد (هذا الوزن) على العناصر الفرعية، مثال : لو افترضنا أن القيمة الإجمالية للعناصر الأساسية 1000 نقطة ،تم توزيعها على العناصر الأساسية والفرعية حسب وزنها أهميتها (الوزن) كما يلي:

أ. تم تحديد أهمية المهارة 40 ٪: يتم تقسيم الأهمية (الوزن) المعطى للعنصر الفرعي (المهارة) على العناصر الفرعية، فمثلاً يعطى العنصر الفرعي (التعليم) 20 ٪ ، ويعطى العنصر الفرعي (الخبرة) 20 ٪.

ب. تم تحديد أهمية المسؤولية 25 ٪ : يتم تقسيم الأهمية (الوزن) المعطى للعنصر الفرعي (المسؤولية) على العناصر الفرعية، فمثلاً يعطى العنصر الفرعي (المسؤولية المالية) 15٪ ، ويعطى العنصر الفرعي (المسؤولية الإدارية) 10 ٪.

ت. تم تحديد أهمية المجهود العقلي والبدني 20٪: يتم تقسيم الأهمية (الوزن) المعطى للعنصر الفرعي (المجهود) على العناصر الفرعية، فمثلاً يعطى العنصر الفرعي (المجهود العقلي) 10٪ ، ويعطى العنصر الفرعي (المجهود البدني) 10٪.

ج. تم تحديد أهمية ظروف العمل 15 ٪ : يتم تقسيم الأهمية (الوزن) المعطى للعنصر الفرعي (ظروف العمل) على العناصر الفرعية، فمثلاً يعطى العنصر الفرعي (بيئة العمل) 5٪ ، ويعطى العنصر الفرعي (أخطار العمل) 10٪.

4. تحويل الأوزان (الأهمية النسبية) للعناصر المختلفة الى نقاط، فيكون في مثالنا السابق في الخطوة (3) عدد النقاط للعناصر الأساسية وعناصرها الفرعية وحسب الأهمية النسبية لكل منها الواردة أعلاه كما يلي :

أ. المهارة : 400	-التعليم 200
	-الخبرة 200
ب. المسؤولية : 250	-المسئولية المالية 150
	- المسئولية الإدارية 100
ج. المجهود : 200	-المجهود العقلي 100
	- المجهود البدني 100
د. ظروف العمل: 150	- بيئة العمل 50
	- أخطار العمل 100

المجموع : 1000 نقطة.

5. اختيار بعض الوظائف الأساسية (أو الدالة) لتقييمها.

من الضروري أن تمثل هذه الوظائف كافة المستويات الوظيفية في المنظمة، والهدف من ذلك التأكد من دقة تحديد العناصر المختلفة ودرجاتها ودقة التعاريف الموضوعة لها، وأيضاً التأكد من تناسب عدد النقاط للدرجات المختلفة.

6. إعداد دليل تقييم للوظائف، والذي يحتوي على :

- تعاريف العناصر والمستويات المستخدمة في التقييم.
- توزيع النقاط على كل العناصر الأساسية والفرعية وكل مستوى من مستوياته.

- مقارنة المعلومات الواردة عن عوامل الوظائف المختلفة مع التعاريف المحددة في الدليل.
- تحديد المدى الوظيفي (وهو سلسلة المراتب أو الدرجات التي تحدد الأجور المناسبة للوظائف وفقا لمجموع النقاط التي تحصل عليها الوظيفة).

ايجابيات وسلبيات طريقة النقاط :

أولاً : الايجابيات

1. أكثر طرق التقييم موضوعية و أقناع بدقة ما تصل إليه من نتائج
2. قابلة للتطبيق على كل أنواع الوظائف
3. أمكانية تقييم أي وظيفة جديدة بناء على ما تحتويه من مقاييس دون الحاجة الكبيرة إلى مقاييس جديدة.

ثانياً : السلبيات

1. تتطلب تنفيذها زمناً أطول وخبرة أعلى.
2. تتطلب خبرة كبيرة في كتابة تعريف الوظائف وتنفيذ كل خطوة من الخطوات بطريقة صحيحة.
3. صعوبة وضع تعاريف محددة للمستويات المختلفة.
4. صعوبة وضع النقاط داخل كل عنصر رئيسي وأيضا داخل كل عنصر من العناصر الفرعية.
5. صعوبة شرحها للعاملين في المنظمة .

2. طريقة مقارنة العوامل

تشبه هذه الطريقة طريقة النقاط بدرجة كبيرة وتختلف عنها اختلاف بسيط وهو انه بدلاً من تحديد الأهمية النسبية للوظيفة عن طريق مقارنتها

بمقياس محدد موضح فيه عوامل التقييم ودرجات كل عامل (طريقة النقاط) فإنه تحدد الأهمية النسبية للوظيفة عن طريق مقارنتها مباشرة بغيرها من الوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم على حدة، وفي النهاية يكون مجموع قيم العوامل في الوظيفة ممثلاً نسبتها النسبية.

وتتم وفق الخطوات التالية :

المرحلة الأولى : تحديد معايير التقييم وتعريفها، حيث يتم في هذه الطريقة استخدام معايير تتصف بطابع العمومية والشمول لأكبر عدد ممكن من الوظائف، والتي سبق وأوضحناها في طريقة النقاط وهذه المعايير هي :

المهارة، المسؤولية، الجهد الذهني، الجهد البدني، ظروف العمل

المرحلة الثانية : اختيار مجموعة من الوظائف الدالة التي يجب أن تمثل مختلف الوظائف في المنظمة ومختلف المستويات فيها.

المرحلة الثالثة : تقييم مجموعة الوظائف الدالة، حيث يتم التقييم بناء على العناصر الخمسة التي حددت في المرحلة الأولى ولتكن لدينا الوظائف الدالة التالية : محاسب، مدير، مهندس، فني.

ولنفترض أنّ التقييم كان وفق الجدول التالي:

جدول رقم (6)

عوامل التقييم

المهارة	المسؤولية	القدرة العقلية	القدرة البدنية	ظروف العمل	التقييم
	مدير وحدة	مدير وحدة			1000
مدير وحدة			فني		900
مهندس				مهندس	800
محاسب		مهندس			700
	محاسب	محاسب	مهندس	فني	600
				محاسب	500
فني			مدير وحدة		400
	مهندس				300
	فني		محاسب	مدير وحدة	200
		فني			100

جدول عوامل التقييم

وتحسب قيم وظائف المجموعة الدالة من خلال الجدول عن طريق قسمة مجموع الوحدات التي حصلت عليها الوظائف الدالة على عدد معايير التقييم وذلك على النحو التالي :

- قيمة وظيفة (مدير وحدة)= (900+1000+1000+400+200)÷ 5 = 3500 ÷ 5 = 700 وحدة.
- قيمة وظيفة (مهندس) = (800+800+700+600+300) ÷ 5 = 3200 ÷ 5 = 640 وحدة.
- قيمة وظيفة (محاسب) = (700+600+600+500+200) ÷ 5 = 2600 ÷ 5 = 520 وحدة.

- قيمة وظيفة (فني) = (100+200+400+600+900) ÷ 5 =
2200 ÷ 5 = 440 وحدة

المرحلة الرابعة : تقييم بقية وظائف المنظمة

بناءً على الوظائف الدالة التي وضحت في الجدول وذلك عن طريق مقارنتها بكل عامل من عوامل التقييم على حده، ولنفرض أنَّ لدينا وظيفة (مدقق) يراد تقييمها ولدى مقارنة توصيف هذه الوظيفة مع توصيف مجموعة الوظائف الدالة حصلنا فرضاً على النتيجة التالية :

من حيث المهارة تتشابه مع مهندس: 800

من حيث المسؤولية تتشابه مع محاسب : 600

من حيث القدرة العقلية تتشابه مع محاسب: 600

من حيث القدرة البدنية تتشابه مع محاسب: 200

من حيث ظروف العمل تتشابه مع مدير وحدة: 200

إذاً تكون قيمة وظيفة (مدقق) = 800+ 600+ 600+200+ 200=
2400 ÷ 5 = 540 وحدة

وهكذا يتم تقييم بقية وظائف المنظمة .

تقييم الوظائف ودليل هاي Hay Job evaluation:

تم تأسيس نظام تقييم الوظائف (المسمى بـ Hay) منذ 60 عاما وقد طور وأستخدم من قبل العديد من المنظمات حول العالم، في كل من القطاع العام والقطاع الخاص، حيث أن أسلوب Hay هو أسلوب تحليلي يركز على عناصر معينة وهو يهدف لقياس حجم كل وظيفة في منظمة ما بالنسبة للمنظمةبحد ذاتها

ملف جدول دليل هاي "Hay Guide Chart Profile"

يركز تقييم الوظائف على قيام مجموعة من المحللين بالعمل كلجنة تقييم الأدوار، وذلك استنادا لوصف الوظائف والمعلومات التي تم الاتفاق عليها مسبقا، ويكون مرجعية تقييم هذه الأدوار هو عدد من العناصر والتي تعرف بملف جدول دليل هاي ."Hay Guide Chart Profile" ويقسم هذا الملف إلى ثلاث أقسام، والتي تكون بشكل أو بأخر مشتركة بين جميع الوظائف وهي:

1. معرفةالعمل (Know-how) : وهي درجة المعرفة والمهارات والخبرة المكتسبة من خلال الخبرة العملية والتعلم والتدريب، والتي يجب توافرها لأداء الوظيفة بنجاح. ويجب أن تتلاءم هذه المتطلبات مع درجة ومستوى التعقيد في مخرجات الوظيفة.

ويعتمد قياس درجة معرفة العمل على ثلاث نقاط هي:

أ. عمق ومدى معرفة العمل

ب .التخطيط والتنظيم

ت. التواصل والتأثير (مهارات العلاقات الإنسانية)

2. حل المشاكل (Problem Solving) وهي مدى التفكيراللازم، وتكون إما على شكل القدرة على حل المشاكل التي تحصل أو المدى الذي يحصل فيه القائم بالوظيفة على مساعدة لحل المشاكل .

ويعتمد في قياس حل المشاكل على قيمتين:

أ. بيئة التفكير

ب. تحديات التفكير

3. المسؤولية (Responsibility): وهو تأثير الوظيفة على المنظمة، أو النتائج النهائية، ومدى العمل الذي يقوم به صاحب الوظيفة بشكل ذاتي لتحقيق الأهداف.

ويعتمد في قياس درجة المسؤولية على ثلاث قيم:

أ. حرية التصرف

ب. طبيعة التأثير

ت. مناطق وحجم التأثير

ملاحظة: يكون لكل القيم المذكورة في الأقسام أعلاه عدد من المستويات فمثلا عنصر معرفة الوظيفة قسم التخطيط والتنظيم يمكن أن يكون له 4 مستويات، ولنفترض بأنها:

المستوى الأول: تخطيط بسيط جدا وتنظيم محدود، عدد النقاط = 50

المستوى الثاني: تخطيط لبرامج تم وضعها، عدد النقاط = 100

المستولى الثالث: وضع البرامج والتخطيط لها وتنظيمها، عددالنقاط = 150

المستوى الرابع: التخطيط المستقبلي ووضع برامج مستقبلية، عددالنقاط = 200

بعد ذلك تختار لجنة تقييم الأدوار القيمة المناسبة لكل وظيفة فوظيفة محاسب قد تأخذ 50 نقطة لقسم التخطيط بينما تحصل وظيفة المديرالمالي على 200 نقطة. ويكون مجموع النقاط هو القيمة النهائية للوظيفة، والتي بعد ذلك يتم ترتيبها في جدول خاص يبين قيمة كل وظيفة بالنسبةللمنظمة.

ملخص الفصل السابع

- الهدف الأساسي من عملية التقييم هو توفير أساس موضوعي لبناء وتحديث هياكل الأجور من خلال تحديد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة مع غيرها من الوظائف وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب العادلة والواضحة والمنطقية لتحديد الأجر العادل لكل وظيفة بما يتلاءم مع سوق العمل والوضع الاقتصادي العام.
- تمر عملية تقييم الوظائف بعدة خطوات هي: إعداد قائمة بالوظائف المراد تقييمها وأوصافها الوظيفية، ثم تحديد الجهة التي ستقوم بالتقييم، ثم تحديد الأسلوب المناسب والملائم للمنظمة والذي سيستخدم في عملية التقييم، وبعد ذلك يتم إجراء عملية التقييم لكافة الوظائف في المنظمة في ظل القواعد والتعليمات الصادرة بهذا الشأن، ثم يتم رصد نتائج التقييم وتثبيت ذلك في نماذج خاصة معدة لهذا الغرض، وبعدها يتم اعداد التقرير النهائي وتقديمه إلى مدير الموارد البشرية، ومن ثم استخدام التقرير النهائي لعملية التقييم في تحديد الأجور والرواتب في ضوء العوامل المختلفة التي تؤثر في ذلك.
- تختلف طرق تقييم الوظائف بعضها عن بعض، فلكل منها جوانبه الايجابية والسلبية مما يجعل من أحدها أكثر ملاءمة لمنظمة دون أخرى، حيث لا يوجد طريقة مثلى للتقييم ولذلك يجب اختيار الطريقة المناسبة بناء على دراسة وافية تأخذ بعين الاعتبار ما يلي: الهدف من عملية التقييم، الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، درجة الدقة المطلوبة، سهولة التنفيذ والصيانة، عدد الوظائف في المنظمة.
- تقسم الأساليب الرئيسية لتقييم الوظائف لمجموعتين هما: المجموعة الأولى : مجموعة الطرق الوصفية والتي تتضمن : طريقة الترتيب (ترتيب

وتنظيم الوظائف في مراتب)، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة التدريج، أما المجموعة الثانية : فهي مجموعة الطرق الكمية والتي تتضمن : طريقة النقاط، طريقة مقارنة العوامل .

- من الطرق المستخدمة في العديد من المنظمات حول العالم تقييم الوظائف باستخدام دليل (هاي) وهو أسلوب تحليلي يركز على عناصر معينة وهو يهدف لقياس حجم كل وظيفة في منظمة ما بالنسبة للمنظمة بحد ذاتها.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: وضح أهم الاعتبارات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اجراء عملية التقييم للوظائف

السؤال الثاني: بين الجهة المسئولة عن عملية تقييم الوظائف في المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم؟

السؤال الثالث : عدد الخطوات التي تمر فيها عملية تقييم الوظائف ؟

السؤال الرابع : تختلف طرق تقييم الوظائف بعضها عن بعض، فلكل منها جوانبه الايجابية والسلبية ، ناقش هذه العبارة؟

السؤال الخامس : وضح الفرق بين طريقة النقاط وطريقة مقارنة العوامل؟

السؤال السادس : وضح وجه الشبه والاختلاف بين طريقة الترتيب وطريقة التدرج ؟

السؤال السابع : بين مع الشرح سلبيات وايجابيات طريقة النقاط؟

السؤال الثامن : وضح ما المقصود بملف جدول دليل هاي ؟

مصطلحات الفصل السابع

Job Evaluation	تقييم الوظائف
Value	قيمة
Relative	علاقة
Job Description	وصف الوظائف
Job Analysis	تحليل الوظائف
Evaluators	مقيّمين
Ranking	الترتيب
Grading	التدريج
Factor Comparison	مقارنة العوامل
Point Method	طريقة النقاط



8

الفصل الثامن

تدريب الموارد البشرية

الفصل الثامن

تدريب الموارد البشرية

Human Resources Training

مقدمة Introduction

أدركت المنظمات الحديثة أهمية الاستثمار بالمورد البشري ، لذا زاد مؤخراً الاعتراف والاهتمام بالموارد البشرية كثروة فعلية وحقيقية لأية منظمة سواء كانت صناعية أو خدمية، ويظهر هذا الاهتمام بالتوجه الحالي الشامل نحو الموارد البشرية وتركيز الجهود نحو التدريب للحصول على موارد بشرية كفؤة قادرة على إحداث التغيير وأداء المهام المطلوبة منها بشكل يتناسب مع التطورات والتغيرات المحلية والدولية.

إن تحقيق التفوق الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات يعتمد على العاملين لديها ، وبالتالي لا بد من الاهتمام بهذه الموارد عن طريق تدريبها وتطويرها بهدف إكسابها المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة، ولذلك فإن إدارة العملية التدريبية بشكل صحيح ومناسب لها دور كبير في تحقيق الهدف الحقيقي والاستراتيجي للتدريب، وذلك لأن نشاط التدريب له دور فعال في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية والذي ينعكس بالتأثير على أداء المنظمة بشكل عام والتأثير الايجابي في مجال تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بشكل خاص.

لقد أصبح التدريب في وقتنا الحاضر استثماراً حقيقيا في رأس المال البشري Human capital ولذلك فأنه يعتبر من أهم الطرق الهادفة الى توفير الموارد البشرية المناسبة من حيث الكم والنوع وذلك لأن التدريب يهدف لتزويد العاملين بالسلوكيات والمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بأفضل

الطرق وبالتالي تحقيق الكفاءة والفاعلية(efficiency and effectiveness) في كافة أعمال المنظمة حيث إن نشاط التدريب في المنظمات التي تواكب التطورات والتغيرات المحلية والدولية يعمل في إطار أكبر يشمل الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف في واقعها البيئي الداخلي ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.

لقد تغير مفهوم التدريب حيث أصبح قضية هامة لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات، حيث أصبحت المنظمات لا تركز فقط على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج للعملاء وإنما على توفير الجودة التي تلبي حاجة هؤلاء العملاء ورغباتهم ولذلك أصبحت النظرة الحالية تركز على أن للتدريب دوراً هاماً ومحورياً لتطوير العاملين وزيادة كفاءتهم عن طريق إيصال المعلومات المطلوبة لهم وبالتالي تكوين مهارات معينة لديهم وإكسابهم المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدورهم الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيتهم في العمل.

مفهوم التدريب وأهميته وفوائده وأسسه

The importance of training, benefits and founded concept

أولا: مفهوم التدريب: Training concept

" هو نشاط هام ورئيسي من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، يعمل على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم لتحقيق الأهداف المنشودة " ، ولذلك فإن التدريب هو الوسيلة الرئيسة لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للموظفين وبين ما هو مطلوب منهم من

واجبات ومسؤوليات وظيفية وبالتالي أداء واجباتهم الوظيفية وزيادة قدرتهم على استخدام أفضل الوسائل الجديدة والحديثة بأسلوب فعّال.

يعتبر التدريب في الوقت الحاضر استراتيجية مستقبلية هامة يجب إتباعها من أجل البقاء وذلك لأن الهدف الرئيسي من التدريب هو تكيف المنظمات والعاملين فيها مع المتغيرات البيئية والتطورات السريعة التي حولها سواء على المستوى المحلي أو العالمي. إن إدارة العملية التدريبية بنجاح في وقتنا الحاضر ركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة ولذلك من الضروري أن يكون التدريب نشاطاً مستمراً ومخططاً وجزءاً هاماً من الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وبالتالي يجب أن تهدف العملية التدريبية الى إحداث تغييرات في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين في المنظمة مما يؤدي الى توفير القدرة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بأفضل طريقة ممكنة.

إن هدف التدريب الأساسي هو التحسين المستمر والتطوير الإيجابي للمهارات الفنية والإدارية والسلوكية للعاملين حيث يسعى إلى إكسابهم المعارف والخبرات التي يحتاجونها وتزويدهم بالمعلومات التي تنقصهم والاتجاهات والعادات المطلوبة في العمل وبالتالي نقل هؤلاء العاملين إلى المستوى المرغوب من الكفاءة في أداء العمل.

ثانيا: أهمية التدريب Training importance

للتدريب أهمية كبيرة لأي منظمة مهما كان حجمها أو مجال عملها، حيث زاد اهتمام المنظمات بالتدريب في الآونة الأخيرة لأدراك المنظمات بأن التدريب الفعال للكوادر البشرية في المنظمة هو أحد الطرق الرئيسة والفعالة لزيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المبيعات وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية للعملاء وتحقيق الأرباح في هذه المنظمات، ويتم ذلك عن طريق ايجاد الموظف المدرب والمؤهل والقادر على إنجاز وتأدية أعماله بأفضل الطرق وأقصرها، فالتدريب انفاق استثماري يحقق عائداً ملموساً لتلبية حاجات العاملين والمنظمة

والمجتمع على حد السواء، ولذلك يعتبر التدريب ضرورة ملحة للتطور السريع ولمواكبة التطورات العالمية وآخر المستجدات في مجال عمل المنظمة وبالتالي فإن ذلك يضع العاملين في المنظمة أمام مسؤوليات ومهام جديدة لمواكبة هذا التطور لابد من الوفاء والالتزام فيها لمواكبة هذا التطور ونقل هذه التكنولوجيا الى المنظمة حتى يكون الموظف ناقلاً أميناً ومنتجاً وعضواً صالحاً في المنظمة.

ويمكن بيان أهمية التدريب في خمسة جوانب رئيسة وهي:

أ. زاد الاهتمام بالتدريب نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وما رافقه من ابتكار طرق جديدة في أداء الأعمال بما يوفر الوقت والتكلفة والجهد.

ب. العولمة وما رافقها من انفتاح الدول على بعضها وبالتالي زيادة إدراك المنظمات لأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر لكافة موارد المنظمة ومنها المورد البشري لمواجهة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

جـ. إدراك المنظمات في الوقت الحالي لأهمية التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ودوره الكبير في المساهمة بتيسير طرق انسياب العمل وتطوير مهارات العاملين وتعريفهم بما هو مطلوب منهم.

د. إدراك المنظمات لدور التدريب في المساهمة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

هـ. إدراك المنظمات لدور التدريب في فهم السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية ، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ثالثاً: أهداف التدريب Training objectives

مفهوم الهدف هو نتيجة يراد الوصول إليها بدرجة معينة ومواصفات محددة في زمن محدد، وهو نقطة البداية لأي نشاط وذلك لأنه هو الذي يحفز ويحرك السلوك، وهو الذي يرشد إلى البدائل الملائمة لبلوغه وهو الذي يسهل الاتصال والتعاون بين أعضاء الجماعة التي تعمل على بلوغ هذا الهدف.

ويسعى التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف إلى إكساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

1. ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.
2. تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.
3. مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفاعلية المرغوبة.
4. حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية، وتقليل حوادث العمل، التي غالباً ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
5. توفير الدافع Self-motivation الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كماً ونوعاً من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
6. رفع الروح المعنوية Morale للعاملين في المنظمة لأن زيادة خبرة الموظف في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساساً

داخلياً بالأمن والأهمية وهذا بالتالي قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل Turnover work.

7. زيادة مهارات وقدرات(Skills and abilities) العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة، وإتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.

رابعاً: أسس التدريب Training foundations

يقوم التدريب على مجموعة من الأسس الرئيسية، أهمها:

1. دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب: من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق استراتيجية التدريب وبالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة موارد بشرية وغيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة والعمل على إنجاحها.
2. الشفافية والوضوح: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.
3. التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة: يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تنبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل.
4. مشاركة كافة العاملين في المنظمة: من الضروري الاستفادة من أفكار كافة المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق

الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية بهدف الوصول الى كافة الاهداف المرجوة من التدريب.

5. الشرعية: من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها وفقاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.

6. التدرج: يبدأ التدريب بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومدروسة الى الأكثر صعوبة وتعقيداً.

7. تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة: من الضروري أن تلبي السياسة التدريبية للمنظمة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء.

8. الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيتها وقابليتها للتطبيق الفعلي. لذلك فمن الضروري الانتباه بأن تكون أهداف العملية التدريبية بكافة مراحلها واقعية وقابلة للتطبيق بسهولة ودون أية تعقيدات، ومن الضروري كذلك أن يعالج التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين لسد الفجوة بين الأداء الفعلي لهؤلاء المتدربين في منظماتهم وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات.

9. المرونة: من الضروري أن يسعى القائمون على العملية التدريبية في المنظمة الى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة، بحيث يجب أن يتصف نشاط التدريب في كافة مراحله بعدم الجمود وقابلية التعديل في الخطط والبرامج والوسائل والأدوات المستخدمة مع كل ما هو مستجد من تطورات وتغييرات في هذا المجال.

10. الشمولية: وهو مبدأ هام ورئيس في التدريب بحيث يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة الإشرافية، والإدارة

التنفيذية)، ونضيف هنا بأن بعض المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب فئة القادة والمدراء أي فئة الإدارة العليا وذلك لانشغالهم بأعمال الإدارة وتصريف الأعمال في المنظمة، وقد يكون هذا المبرر بعدم وجود وقت كافٍ لهذه الفئة للتدريب، صحيح ولكن من الضروري من أجل الاطلاع على المستجدات الحديثة وآخر ما توصل له العلم في مجال عمل المنظمة أن تلتزم هذه الفئة بالمشاركة في بعض البرامج التدريبية المخصصة لها لتنمية قدراتها وزيادة معارفها.

11. الاستمرارية: ويقصد بذلك أن يبدأ التدريب منذ اليوم الأول لعمل الموظف في المنظمة ويستمر معه في كافة مراحل حياته الوظيفية لتطوير أدائه وتزويده بشكل مستمر بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يحتاجها لتأدية الأعمال المستجدة في عمل المنظمة، وهنا لا بد من التركيز على أهمية المسار الوظيفي للموظف وعدم إهماله من قبل المنظمات ومحاولة تحقيق نوع من التوازن بين احتياجات المنظمة وبين المسار الوظيفي للموظف وذلك بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين وبقاء واستمرار ولائهم للمنظمة.

12. مواكبة التطورات الجديدة: تعني أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة، وأن يركز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة وأن يراعي الاطلاع على أعمال المنظمات العالمية والممارسات المثلى في مجال عمل المنظمة، وبذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الجديدة لاطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمة.

المدخل الاستراتيجي للتدريب The strategic training entrance

إن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك عوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية في تغير مستمر وهذا

الأمر سيؤدي بالتالي إلى ضرورة تبني المنظمات المعاصرة لاستراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية حيث بينت العديد من الدراسات الحديثة في هذا المجال وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك من الضروري اهتمام المنظمات بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وإتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

إن المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية يركز على الشراكة مع المورد البشري في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من المنظمات تتجه نحو إيجاد خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها خطط فرعية منها نشاط التدريب وذلك لضمان تزويد العاملين بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من القيام بوظائفهم بكفاءة.

لقد أزداد الاهتمام حالياً بمفهوم استراتيجية التدريب في الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات نشاط ووظيفة التدريب على أداء العاملين في المنظمة ودورهم في تحقيق أهداف وسياسات المنظمة، حيث أن استراتيجية التدريب تتضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها.

المرتكزات الأساسية للتدريب Training Basic Principles

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب مجموعة من الركائز الأساسية نذكر منها ما يلي:

1. التركيز على أهمية تأثير البيئة الخارجية للمنظمة: يتواجد في البيئة الخارجية للمنظمة مجموعة من الفرص والتهديدات التي يجب الاعتراف فيها والتعامل معها بحيث تبنى استراتيجية التدريب على محاولة استثمار واستغلال الفرص والحد والتقليل من التهديدات.
2. التركيز على أهمية وجود المنظمات المنافسة: تتنافس المنظمات للحصول على الموارد البشرية الكفؤة عن طريق تقديم الامتيازات والإغراءات لهذه الموارد وبالتالي فإن إتباع استراتيجية وسياسة تدريبية واضحة لتنمية وتطوير مهارات العاملين سيكون له أثر مباشر في عملية استقطاب وبقاء وولاء هؤلاء العاملين للمنظمة.
3. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في المدى الطويل: يجب أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تسعى إليه المنظمة مستقبلاً.
4. التركيز على وضع الأهداف التدريبية التي تحقق رسالة المنظمة وغاياتها: يتم ذلك عن طريق وضع إجراءات عمل وأهداف تتميز بالواقعية وقابلية التطبيق والمرونة والوضوح وإمكانية القياس.
5. التركيز على أن تنبثق استراتيجية التدريب من الاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث من الضروري تكاملها وتناغمها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير في المنظمة ذات فاعلية وكفاءة.

أنواع البرامج التدريبية : Types of training programs

يمكن تقسيم البرامج التدريبية التي تعقدها المنظمات الى الأنواع التالية:

1. **البرامج التدريبية التي تركز على تنوير العاملين الجدد:** تعتبر هذه البرامج من أهم البرامج التدريبية التي تعقدها المنظمات، وتهدف إلى تنوير العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأعمالها وأنشطتها وعملائها وتعريفهم بباقي العاملين وأقسام المنظمة المختلفة.

2. **البرامج التدريبية التي تهدف إلى إعداد القادة في المنظمة:** تسعى المنظمات الناجحة إلى خلق الصف الثاني من العاملين اللذين يكون لديهم المؤهلات العلمية والعملية والاستعداد الكامل لتولي المناصب القيادية في المنظمة مثل نواب المدير العام ومساعدوه ومديري الدوائر المختلفة، وبالتالي مثل هذه المستويات الإدارية تحتاج الى قدرات إدارية وقيادية ومهام ومسؤوليات جديدة يجب تدريب بعض الموظفين المتخصصين من أصحاب الكفاءات العلمية والخبرات العملية عليها، وبالتالي فإن تأهيل مثل هؤلاء العاملين واللذين لديهم فرص للترقي والتقدم الوظيفي لهذه الوظائف يحتاج إلى برامج تدريبية من فئة البرامج التي توجه عادةً للمدراء مثل البرامج التدريبية المخصصة لتزويد العاملين بالمهارات القيادية وكيفية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وغيرها من البرامج التخصصية للفئة القيادية.

3. **البرامج التدريبية التي تهدف إلى الترقي:** يوجد تطور دائم للموظف لتحقيق مساره الوظيفي وبالتالي فإن من واجب المنظمات المساعدة والمساهمة في تطوير العاملين لديها وتزويدهم بالمزيد من الدورات التدريبية في المجالات المختلفة لتحقيق طموحاتهم الشخصية، بحيث تسير أهداف الموظف الشخصية مع أهداف المنظمة جنباً الى جنب ولا تتعارض معها بل تساهم المنظمة في تحقيق أهداف الموظف، ودائماً في

المنظمة يكون هناك فرص للترقي والتقدم الوظيفي للعاملين بشكل دائم عند وجود شاغر ما في الأقسام والوحدات المختلفة، ولذلك يجب على المنظمة تأهيل العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي يحتاجها الموظف عند الترقية من وظيفة الى أخرى.

4. **البرامج التدريبية التي تركز على أخلاقيات الوظيفة:** يعتبر هذا النوع من التدريب له أهمية خاصة لما له من دور كبير في زيادة الولاء والالتزام بآداب المهنة ومساعدة العاملين على مقاومة التنازل عن القيم والمعايير في المجتمع وتوضيح خطر التستر على الأخطاء، وتوضيح كيفية مواجهة السلوك غير الأخلاقي، وبالتالي فإن الالتزام بآداب المهنة وعدم التستر على الأخطاء يساعد العاملين على زيادة انتمائهم الوظيفي والتزامهم بأخلاق العمل وقيم المجتمع وهذا يؤدي إلى تعديل سلوك العاملين، ويركز هذا النوع من التدريب على تزويد المتدربين بالأخلاق التي يجب أن يتحلى فيها الموظف ومثل هذه البرامج توجه الى كافة الفئات الوظيفية أي الإدارة العليا والإدارة الإشرافية والإدارة التشغيلية.

5. **البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير المعارف أو اكتساب المهارات:** تعتبر هذه البرامج هي البرامج الرئيسية التي تعقدها المنظمات عادةً لإكساب العاملين لديها مهارات ومعارف وخبرات جديدة.

6. **البرامج التدريبية التي تهدف إلى التقليل من الحوادث والإصابات:** يوجه هذا النوع من التدريب لحماية الموارد البشرية في المنظمة من الأذى الذي قد يصيبها أثناء العمل ويتم التركيز في مثل هذه البرامج على فئة الإدارة التنفيذية وخصوصاً العمال اللذين يتعاملون مع الآلات مباشرة، فقد تكون طبيعة أعمال المنظمة اليومية والروتينية مسببة للحوادث أو الأمراض أو قد تتعامل مع مواد خطرة أو قابلة للاشتعال

او ذو رائحة مضرة للإنسان وجهازه التنفسي، وبالتالي فمن الضروري التركيز في مثل هذه المنظمات على تدريب العاملين لديها على كيفية التعامل مع الآلات المختلفة لمنع الحوادث والإصابات أو التقليل منها.

7. **البرامج التدريبية التي تهدف إلى التدريب على مهارات الاتصال:** يتم تدريب العاملين في مثل هذه البرامج على مهارات الاتصال ونقل المعلومات بين العاملين داخل المنظمة أو بين العاملين ورؤسائهم أو بين الرؤساء ومرؤوسيهم.

8. **البرامج التدريبية التي تركز على مهارة صنع القرارات:** يوجه مثل هذا النوع من البرامج التدريبية للمديرين وللفئة العليا في المنظمة، حيث تحتاج الإدارة العليا إلى تطوير دائم في أحدث الطرق التي تساعد على صنع واتخاذ القرار الإداري، وبالتالي فإن زيادة القدرة على اتخاذ وصنع القرارات من أهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء العاملين في المنظمة.

9. **البرامج التدريبية التي تهدف إلى ربط الثقافات:** تتعامل المنظمات المعاصرة مع بيئات وثقافات متعددة الجنسية نتيجة العولمة وانفتاح الدول على بعضها البعض، ولذلك من الضروري تدريب العاملين في المنظمة على كيفية التعامل مع هذه المنظمات التي تتعامل معها المنظمة في أعمالها، حيث تساعد مثل هذه البرامج التدريبية على التعريف بثقافة الدول التي تتعامل معها المنظمة، كما تساعد على تحسين أداء العاملين وسلوكهم، وتساعد على تنمية طاقة الإبداع لديهم.

10. **البرامج التدريبية التي تركز على تعزيز الثقافة التنظيمية في المنظمة:** لدى المنظمات المعاصرة ذات الأداء العالي ثقافة قوية بين أعضائها، وتحتاج المنظمات بشكل دائم الى تعزيز هذه الثقافة وزيادة التأكيد

على العاملين في ما هو مقبول وما هو مرفوض من قبل المنظمة ولتعريف العاملين الجدد بما يجب القيام به من سلوكيات تتلاءم مع الثقافة التنظيمية في المنظمة .

11. **البرامج التدريبية التي تركز على حل المشاكل والإبداع في المنظمة:** توجه مثل هذه البرامج التدريبية لتزويد العاملين في المنظمة وخصوصاً أصحاب الخبرة والاختصاص من الشهادات العلمية العالية على كيفية التعامل مع المشكلات المختلفة التي قد تنشأ في بيئة العمل وكيفية إيجاد الحلول التي توفر الوقت والجهد والتكلفة على المنظمة ، وبالتالي فإن مثل هذه البرامج التطبيقية تساعد على تحسين أداء هذه الفئة من العاملين لأنها تعمل على زيادة طاقة الإبداع والابتكار لديهم مما يؤدي إلى المساهمة في زيادة استقرارهم في المنظمة.

12. **البرامج التدريبية التي توجه لتمية الشخصية:** توجه مثل هذه البرامج التدريبية الى العاملين لتزويدهم بالسلوكيات المرغوبة أثناء العمل ولتخفيض السلوكيات السلبية وغير المرغوبة مثل التأخير والغياب والحوادث الناتجة بسبب الإهمال.

13. **البرامج التدريبية التي تركز على طرق تناوب الأعمال:** يوجه هذا الأسلوب من التدريب لتعريف العاملين بكافة الأعمال في المنظمة ، وبالتالي يساعد هذا النوع من التدريب على تمكين الموظف من الاطلاع على كافة الأعمال الوظيفية في المنظمة وتسهيل عملية الإحلال الوظيفي.

طرق وأساليب التدريب Training and techniques methods

تتعدد أساليب التدريب ، ونذكر فيما يلي أهم طرق وأساليب التدريب:

1. **أسلوب المحاضرة:** يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ومن أكثرها شيوعاً ، ويتم استخدامها لنقل المعلومات والمعارف لمجموعات كبيرة من المتدربين. ويقوم المدرب في هذا الأسلوب من التدريب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر ، بحيث تكون عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط وهو المدرب.

2. **حلقات النقاش:** يتيح هذا الأسلوب للمتدربين التعبير عن الأفكار والآراء ويساعد على تنمية مهارات المتدربين في مجال العلاقات الإنسانية كما يوفر التغذية العكسية من المتدربين.

3. **المؤتمرات:** يعتبر المؤتمر من فنون التشاور الجماعي بين عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر ، ويستخدم في مجال تنمية القيادات الإدارية العليا.

4. **الندوات:** الندوة هي أسلوب من أساليب التدريب يتبادل فيه عدد من المختصين موضوع محدد من جوانب مختلفة وتهدف الى تزويد المتدرب بالمفاهيم المتطورة في موضوع معين.

5. **دراسة الحالة:** الحالة العلمية هي عرض مكثف لحدث أو موقف معين يتم تزويد المتدربين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من معارف نظرية خلال فترة زمنية.

6. **تمثيل الأدوار:** بموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف معين أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دوراً معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.

7. **اللجان:** تقوم هذه الطريقة على تشكيل لجنة تضم عدداً من المتدربين لدراسة ومناقشة وتحليل مشكلة أو وضع ما، والعمل على الوصول إلى اتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة.

8. **سلة القرارات:** يستعمل هذا الأسلوب لمعرفة قدرة المدير ومهاراته في التعرف إلى المشكلات واتخاذ القرارات. وتتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات والرسائل والقوائم المالية والتقارير وغيرها، أي بما يشبه ما يجده المدير على مكتبه يومياً، ويطلب من المتدرب أن يقوم وبوقت محدد من الزمن بالرد عليها واتخاذ القرارات بشأنها ثم تأتي بعد ذلك مرحلة مناقشة المتدرب في القرار الذي توصل إليه ومن ثم تقييمه فعلياً.

9. **التطبيق العملي:** من الضروري التركيز بأن يكون البرنامج التدريبي أو جزء منة تطبيقاً عملياً لتحقيق الفاعلية المطلوبة وذلك لأن المتدرب وبعد انتهاء البرنامج التدريبي يحاول تطبيق ما تعلمه في البرنامج التدريبي في موقع عمله، وإذا لم يتوفر بموقع العمل النتائج الإيجابية التي اكتسبها المتدرب داخل قاعات التدريب فهذا بالتالي يجعل من البرنامج التدريبي بدون جدوى ولا يتم الاستفادة منه بتطوير العمل ولهذا فإن عملية تدعيم التدريب بالتطبيق العملي تعتبر مرحلة ضرورية في العملية التدريبية.

10. **التدوير الوظيفي:** وهي عملية نقل العاملين المتدربين بالمنظمة من وظيفة الى وظيفة أخرى أو عدة وظائف أخرى مقاربة، مع مصاحبة هذه العملية تدريب وتوجيه من قبل المشرفين والمدربين في المنظمة، وذلك بهدف تعريفهم بكافة أعمال المنظمة.

مراحل العملية التدريبية: Trainingprocess Stages

أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية: Identify training needs

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأهم من عناصر العملية التدريبية لاعتماد كافة العناصر الأخرى عليه، وتعرف الحاجة التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف الذي يشغل وظيفة معينة لكي يكون مناسباً ولائقاً لشغل هذه الوظيفة من خلال عملية التوازن بين ما تتطلبه الوظيفة الحالية والمهارات والقدرات التي تتوفر فعلياً في الموظف الذي يشغلها.

ثانياً: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية:

Planning and design of training programs

تخطيط البرامج التدريبية هي عملية مستمرة وأساسية في العملية التدريبية حيث أن التخطيط يحدد الشروط والأبعاد الرئيسة للجهود التدريبية والتي تشمل عدداً من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض وضعف توفر مثل هذه الأبعاد والشروط أحياناً قد يؤدي إلى عدم إتمام العملية التدريبية ككل أو إخفاقها في تحقيق بعض أهدافها.

إن عملية التخطيط تأتي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة، ويجب أن تكون عملية التخطيط للبرنامج التدريبي جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بحيث تتكامل الاستراتيجيات الوظيفية مع بعضها البعض وتحقق بالتالي الاستراتيجية الكلية للمنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.

أما تصميم البرامج التدريبية Designing training programs فيبدأ بعد الانتهاء من وضع الخطط التدريبية وتحديد الأهداف الملائمة.

ثالثاً: إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية

بعد تصميم البرنامج التدريبي يبدأ قسم التدريب في المنظمة بالبدء بعملية الإعداد والتجهيز والتحضير لجميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي،

حيث يتم في هذه المرحلة الإعلان عن البرنامج التدريبي ومكان وزمان انعقاده وتحديد أعداد المشاركين في البرنامج التدريبي وأسمائهم وأماكن عملهم وتحديد أسماء المدربين في البرنامج التدريبي والتأكد من أن كافة المراسلات الخاصة بالإعلان عن البرنامج التدريبي قد تم إرسالها إلى المعنيين ، والبدء بإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك بالتنسيق مع المدربين حسب الخطة التنفيذية والجدول الزمني لتنفيذ الخطة ، حيث يتم في هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني.

رابعاً: تقييم البرامج التدريبية

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية خطوة هامة ورئيسة من مراحل إدارة العملية التدريبية ، وذلك لأنها تهدف إلى قياس كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً. وتتم عملية التقييم بصورة شاملة وعلى عدة مستويات لقياس كافة الجوانب في البرنامج التدريبي بحيث يتم التركيز على المتدربين والمهارات والمعارف التي اكتسبوها نتيجة انضمامهم للبرنامج التدريبي، وبالتالي معرفة الأثر الذي أحدثه البرنامج التدريبي لدى المتدربين، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، وقياس أثر التدريب على المنظمة بشكل كامل.

وتمر عملية تقييم البرامج التدريبية بأربع مراحل هي:

1. التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي : تهدف هذه المرحلة إلى تقييم خطة البرنامج التدريبي بشكل كامل، بحيث يشمل التقييم في هذه المرحلة التأكد من الاستعدادات والإمكانيات والأدوات التي تم توفيرها لعقد البرنامج التدريبي، والتأكد من كافة النواحي التنظيمية لعقد البرنامج، مثل توفر المكان المناسب، المادة التدريبية ،العدد الكافي من المتدربين.

2. التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي : يركز التقييم في هذه المرحلة على تصميم البرنامج التدريبي ومدى النجاح في سير العملية التدريبية والنتائج التي تم تحقيقها أولاً بأول، ويتم ذلك من خلال التأكد من مدى الالتزام بالأهداف الموضوعة مسبقاً خلال فترة انعقاد البرنامج التدريبي.
3. التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة : يركز التقييم في هذه المرحلة على النتائج المترتبة على عقد البرنامج التدريبي، بحيث يتم التركيز على رد فعل المتدربين ، المعارف التي أكتسبها المتدربين ، مدى التغير في سلوك المتدربين ، نتائج الأداء الفعلية في مكان العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
4. متابعة النتائج : تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل واعقدها وخصوصاً أن الضعف الذي كان موجوداً في مرحلة من المراحل السابقة تظهر مؤثراته في هذه المرحلة.

خامساً: قياس أثر العائد من التدريب

يمثل قياس العائد من الاستثمار في التدريب الفوائد أو المنافع التي تعود للمنظمة من جراء الاستثمار في التدريب، ويهدف الى قياس التغيير الجديد في اداء المنظمة بعد مشاركة موظفيها في البرنامج التدريبي.

أما أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها لقياس العائد من التدريب Considerations must be taken to measure the yield of training فهي:

- يعتبر القياس والتقييم من العمليات الضرورية لبناء ثقافة مؤسسية تقوم على مخرجات التدريب.
- يتعذر على المؤسسات تحديد العائد الحقيقي للتدريب من دون استخدام أدوات تقييم فعالة وبذل جهود كبيرة في هذه العملية.

- اعتبار مديري ومنسقي التدريب شركاء فعليين، ليتسنى تحقيق أهداف التدريب، وتتمكن المنظمة من توصيل أفضل خدماتها لعملائها.
- ضرورة إعطاء فترة كافية لقياس اثر نتائج التدريب على اداء وعمل الموظف على الأقل ثلاث شهور من ممارسة الموظف المتدرب لعمله بعد انتهاء التدريب.

نقل المعرفة المكتسبة من التدريب: transfer knowledge from training

لقد أزداد الاهتمام مؤخراً من قبل المنظمات المعاصرة بنقل المعرفة المكتسبة من التدريب، وذلك لدورها الكبير في زيادة معرفة جميع العاملين في المنظمة واطلاعهم على كافة البرامج التدريبية والمؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية التي يشارك فيها الموظف، وبالتالي تنقل جزءاً ولو بسيطاً من المعارف الى كافة موظفي المنظمة.

وبناء على ما سبق فإن نقل المعرفة المكتسبة من التدريب هي الآليات والخطوات التي يتم إتباعها في المنظمة لنقل المعرفة التي اكتسبها الموظف من خلال التحاقه ببرامج تدريبية أو مؤتمرات أو ندوات أو حلقات تدريسية الى زملائه في العمل، وبالتالي تفيد هذه العملية في الارتقاء بأداء العاملين في المنظمة وتعظيم الاستفادة من المعرفة المكتسبة والمحافظة عليها وتطويرها وتقاسم المعرفة وإتاحتها للجميع.

ملخص الفصل الثامن

- ❖ التدريب هو نشاط هام ورئيس من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يعمل على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء هؤلاء العاملين.
- ❖ يعتبر التدريب في الوقت الحاضر استراتيجية مستقبلية هامة يجب إتباعها من أجل البقاء وذلك لأن الهدف الرئيسي من التدريب هو تكيف المنظمات والعاملين فيها مع المتغيرات البيئية والتطورات السريعة التي حولها سواء على المستوى المحلي أو العالمي
- ❖ يقوم التدريب على مجموعة من الأسس الرئيسية، أهمها: دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب، الشفافية والوضوح، التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة، مشاركة كافة العاملين في المنظمة، الشرعية، التدرج، تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة، الواقعية، المرونة، الشمولية، الاستمرارية ومواكبة التطورات الجديدة.
- ❖ يتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب مجموعة من الركائز الأساسية، أهمها التركيز على أهمية تأثير البيئة الخارجية للمنظمة وأهمية وجود المنظمات المنافسة وتحقيق رسالة المنظمة في المدى الطويل ووضع الأهداف التدريبية التي تحقق رسالة المنظمة وغاياتها وأن تنبثق إستراتيجية التدريب من الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- ❖ من أنواع البرامج التدريبية:البرامج التدريبية التي تركز على تنوير العاملين الجدد، البرامج التدريبية التي تهدف إلى إعداد القادة في المنظمة، البرامج التدريبية التي تركز على أخلاقيات الوظيفة، البرامج التدريبية التي تهدف إلى التدريب على مهارات الاتصال، البرامج

التدريبية التي تهدف إلى ربط الثقافات، البرامج التدريبية التي تركز على تعزيز الثقافة التنظيمية في المنظمة.

- ❖ من طرق وأساليب التدريب: المحاضرة، حلقات النقاش، المؤتمرات، الندوات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، اللجان، سلة القرارات، التطبيق العملي، التدوير الوظيفي.
- ❖ تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأهم من عناصر العملية التدريبية لاعتماد كافة العناصر الأخرى عليه.
- ❖ يجب أن تكون عملية تخطيط البرامج التدريبية مستمرة وأساسية في العملية التدريبية حيث أن التخطيط يحدد الشروط والأبعاد الرئيسية للجهود التدريبية والتي تشمل عدداً من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض وضعف توفر مثل هذه الأبعاد والشروط أحياناً قد يؤدي إلى عدم إتمام العملية التدريبية ككل أو إخفاقها في تحقيق بعض أهدافها.
- ❖ يفيد تقييم البرنامج التدريبي في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه ويفيد الوقوف على هذه الأسباب والمشكلات في تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية جديدة بحيث يتم تلافي حدوث هذه المشكلات.
- ❖ يمثل قياس العائد من الاستثمار في التدريب الفوائد أو المنافع التي تعود للمنظمة من جراء الاستثمار في التدريب، ويهدف إلى قياس التغيير الجديد في أداء المنظمة بعد مشاركة موظفيها في البرنامج التدريبي.
- ❖ نقل المعرفة المكتسبة من التدريب هي الآليات والخطوات التي يتم إتباعها في المنظمة لنقل المعرفة التي اكتسبها الموظف من خلال التحاقه ببرامج تدريبية أو مؤتمرات أو ندوات أو حلقات تدريسية إلى زملائه في العمل.

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: يعتبر التدريب في الوقت الحاضر استراتيجية مستقبلية هامة يجب إتباعها من أجل البقاء، ناقش هذه العبارة؟

السؤال الثاني: أشرح الجوانب الرئيسة التي توضح أهمية التدريب في المنظمات المعاصرة؟

السؤال الثالث:وضح أهم الأهداف التي يسعى نشاط التدريب في المنظمة لتحقيقها؟

السؤال الرابع: وضح الأسس الرئيسة لنشاط التدريب؟

السؤال الخامس: وضح أهم أنواع البرامج التدريبية التي تعقدها المنظمات؟

السؤال السادس: وضح مع الشرح أهم أساليب التدريب؟

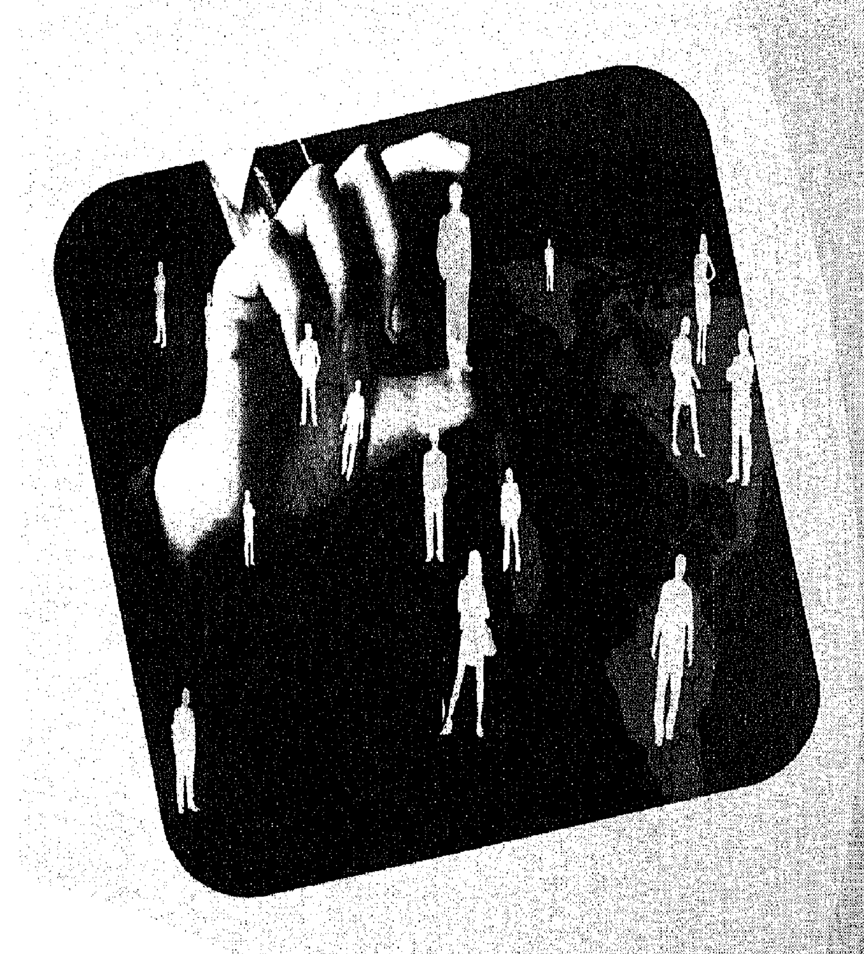
السؤال السابع: عدد مراحل العملية التدريبية، مع الشرح؟

السؤال الثامن: وضح ما المقصود بالمدخل الاستراتيجي للتدريب؟

السؤال التاسع: أذكر أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها لقياس أثر العائد من التدريب؟

مصطلحات الفصل الثامن

Training	تدريب
Training goals	أهداف التدريب
Human resource development	تطوير الموارد البشرية
Knowledge	معارف
Skills	مهارات
Trainer	مدرب
Continuous training	تدريب مستمر
Training need	احتياجات التدريب
Job rotation	تدوير وظيفى
Objectives	أهداف
Learning	تعلم
Organization analysis	تحليل المنظمة
Job analysis	تحليل العمل
individual Analysis	تحليل الفرد
Reaction	ردة الفعل
Results	النتائج



9

الفصل التاسع

تقييم أداء الموارد البشرية

الفصل التاسع

تقييم أداء الموارد البشرية

Evaluating The Human Resources Performance

المقدمة Introduction

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منظمة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنظمة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها.

وإذا انتقلنا من مرحلة تقييم الأشخاص إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة تقييم المجموعات، حيث تزداد تفصيلاً وفهماً لأعمق الأمور، فيتم تقسيم الأشخاص إلى مجموعات مختلفة وفق مقاييس معينة أو معايير محددة، ثم نقوم بعد ذلك بعملية ترتيب للمجموعات والأشخاص طبقاً لقدراتهم وإمكانياتهم ثم يزداد الاهتمام بهذه العملية في منظمات الأعمال وتصبح وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون في وقتنا الحاضر في عدد كبير من الشركات والمؤسسات. ومن ناحية أخرى، فإن التقييم السليم للأداء يعتمد أيضاً على كثير من البيانات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموظفين هو حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية.

مفهوم وتعريف تقييم الأداء

The concept and definition ofperformance evaluation

مصطلح الأداء لغوياً مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، والأداء هو تنفيذ العاملين لأعمالهم ومسؤولياتهم التي تكلفهم بها المنظمة بما يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة مهما كانت طبيعتها. و نجد كذلك بأن الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب العمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

أما تعريف تقييم الأداء فقد عرفه معهد الإدارة البريطاني الأداء بأنه "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل"، كما أن هناك تعريفاً آخر ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها (عملية كتابة وتعبئة تقارير)، كما عرفت عملية تقييم الأداء بأنها عملية (التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنشأة، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة).

أما تقييم الأداء المؤسسي فهي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتشمل أداء العاملين وأداء الوحدات المختلفة في إطار السياسات العامة للمنظمة وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلي تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. إن عملية تقييم الأداء المؤسسي هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة مسبقاً، وتحديد أي

وجود للانحرافات واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.

أهمية تقييم الأداء Performance evaluation importance:

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين كونها أحد الابعاد الاساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، والتي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص، حيث أنها تمكن المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم، كما تكمن أهمية التقييم لدورها الواضح في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وخاصة شعورهم بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة، والتي تؤثر بالتالي على توفير علاقات حسنة تسود بينهم وبين الإدارة، وللتقييم أيضاً أهمية كبيرة لارتباطها بمجموعة من القرارات التي ستؤثر على المستقبل المهني للعاملين، والتي بالتالي ستؤدي الى بذل قصارى جهدهم في عملهم. ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء بما يلي:

1. تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين و المشاكل التي تواجههم في أعمالهم.
2. تمكين العاملين من معرفة نقاط الضعف و القوة في أعمالهم و العمل على التخلص من جوانب القصور و الضعف.
3. يعتبر أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
4. يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال، وعدم الحماس للعمل؛ كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.

5. يعتبر أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة، كما يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الإدارة والعاملين.
6. يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.
7. يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين و المنظمة بشكل عام، كما يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية و تدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

أهداف تقييم الأداء : Performance evaluation objectives

تستخدم المنظمة أنظمة تقييم أداء العاملين فيها لتوفير المعلومات المفيدة للمنظمة، وعلى الأخص لإدارة الموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض، أهمها ما يلي:

1) تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم؛ وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
2) تحديد مدى مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
3) تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد؛ وذلك كنوع من المقابل للأداء .
4) التعرف على الأعمال والمهام الخاصة، التي يمكن أن تسندها المنظمة إلى الفرد؛ وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
5) تحديد إمكانية ترقية الفرد، كمكافأة على أدائه المتميز.

6) تحديد أوجه القصور في أداء الفرد ، واحتياجه إلى التطوير والتنمية ، وذلك خلال جهود التدريب.

7) إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل، وقيمته النهائية.

ويلاحظ أن المنظمات، قد تركز على واحد أو أكثر من الأغراض السابقة، بحيث إذا ركزت على أحد الأغراض، فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء.

فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم، فإن ذلك يؤكد أهمية الخطوات الخاصة بإبلاغ العاملين بنتائج التقييم، وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم، ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيضاحها وتوصيلها إلى العاملين محل التقييم، وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم.

أما إذا كان غرض التقييم، هو معرفة جوانب الضعف في أداء المرؤوسين، وذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب، فإن معايير تقييم الأداء لابد أن تركز على مهارات وقدرات ومعارف يجب توافرها في أداء المرؤوسين.

وإذا كان غرض التقييم، هو تحديد مقدار الحوافز والمكافآت التي ستمنح للعاملين، فإن معايير التقييم لابد أن تركز على إنجازات محددة، مثل كمية الإنتاج، أو الجودة.

خطوات تقييم الأداء : Performance evaluation steps

أولا : تحديد متطلبات التقييم وأهدافه : تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزملاء ودرجة الابتكار في الأداء .

ثانيا : تحديد الطريقة المناسبة للتقييم : هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف.

ثالثا : تدريب المشرفين على التقييم : لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وان أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم.

رابعا : مناقشة طرق التقييم مع الموظفين :لابد وان يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل الطريقة المستخدمة في التقييم والعناصر التي سيركز عليها ، فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف .

خامسا : تحديد معايير مسبقة للمقارنة : الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد فيشكل معايير (كمية – نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.

سادساً: إجراء عملية التقييم بمقارنة ما تم انجازه بالمعايير التي حددت مسبقا وتبلغ بها المرؤوسين .

سابعا : تحديد حجم الانحراف في مقارنة الأداء عن المعايير المخططة ودرجة الانحراف واتجاهه سواء كان ايجابيا أم سلبيا.

ثامنا : مناقشة نتائج التقييم مع الموظف : يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بدعوى الإحراج والخوف من مواجهة الموظف بسلبياته ، فمن حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وان يناقشها بحرية تامة ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.

تاسعا : إجراء عملية التصويب : وتتم بالتنسيق مع ادارة التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية لتوجيه المعنيين بضرورة استكمال الجوانب المطلبية

لمقتضيات الوظيفة، من تدريب وتعليم ، أو الجوانب التنموية بالارتقاء بالموظف بما يشبع طموحه ويعزز قدراته ويزيد من دافعيته للعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

معايير وأساليب تقييم الأداء: Performance and methods evaluation standards

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية شأنها شأن أي عمل إداري آخر، تقوم على معايير تعرَّف سلفاً، ويحدد فيها مستوى أداء الموارد البشرية المطلوب، والواجب توافره في العمل الذي تقوم به هذه الموارد البشرية داخل المنظمات، وعلى أساس هذه المعايير تستطيع إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة تحديد ما إذا كان أداء الموارد البشرية محل التقييم مطابقاً للمعايير السابق وضعها أو مغايراً لها.

وهذا التحديد للمعايير يوفر للمقيّم مرجعية هامة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، إذ تعد هذه المعايير المؤشر الرئيس لقياس أداء الموارد البشرية، وتعد المعايير من ناحية أخرى أهدافاً تسعى الموارد البشرية محل التقييم إلى الوصول من خلال أداء أعمالها المكلفة بها إلى تحقيقها كي تحقق ما هو مطلوب منها من قبل إدارة المنظمة، ومن ثم تحافظ على وجودها ومكتسباتها داخل المنظمة.

ولكي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية بنجاح يجب أن يستخدم المقيِّمون الأساليب السليمة والمناسبة والمؤدية إلى نجاح عملية التقييم .

مداخل تحديد معايير التقييم Identify evaluation criteria entrances

هناك مدخلان هامان يمكن استخدامهما في عملية تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، هما:

أولا: مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف داخل المنظمة :

طبقًا لمدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف داخل المنظمة تتم عملية تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية من خلال نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف ، ونتائج هذا التحليل للعمل والتوصيف للوظائف توضح بشكل جليّ مهام ومسؤوليات وواجبات كل عمل أو وظيفة في المنظمة ، وهذه المهام والمسؤوليات ما هي إلا معايير يتم الاعتماد عليها واستخدامها في عملية تقييم أداء الموارد البشرية ، والوقوف من خلال تطبيقها على حقيقة وجود أو عدم وجود انحرافات بين الواقع العملي لأداء الموارد البشرية ، وبين ما هو محدد من مسؤوليات ومهام يجب القيام بها للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: مدخل خبرة العاملين القدامى داخل المنظمة:

مما لا شك فيه أن عامل الخبرة الخاص بالموارد البشرية القديمة في أية منظمة يعد من الثروات الهامة التي تملكها هذه المنظمة. والمنظمة الناجحة هي من تستفيد من الخبرات المتوافرة لديها الاستفادة القصوى، خاصة المساهمة في عملية وضع معايير تقييم أداء الموارد البشرية داخل المنظمة.

أساليب تقييم أداء الموارد البشرية Evaluating performance methods

هناك العديد من أساليب تقييم أداء الموارد البشرية تستخدمها المنظمة كلها أو بعضًا منها. وللإفادة سيتم تجميع الأساليب في مجموعات متناسقة ، وتحتوي كل مجموعة على عدة أساليب:

المجموعة الأولى: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وفقا للترتيب

Performanc Evaluation methods in accordanc ot the training

وطبقًا لأساليب هذه المجموعة يتم تقييم أداء الموارد البشرية داخل المنظمة بناء على مقارنة الأداء (الإنجاز) الكلي لكل فرد من الموارد البشرية محل التقييم بعضهم ببعض، ثم يقوم القائم بعملية التقييم بترتيب هذه الموارد البشرية طبقًا لمستويات كفاءتهم، أي من الأكفأ للأقل كفاءة .

أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وفقًا للترتيب:

1. **أسلوب الترتيب البسيط** : ويقوم من خلاله المقيِّم بترتيب أداء الموارد البشرية محل التقييم تنازليًا أو تصاعديًا حسب مستويات كفاءتهم العملية، وذلك بعد قيام المقيِّم بمقارنة أداء (من حيث السلوك، والجهد، والنتائج) كل فرد أو مورد بشري بأداء الموارد البشرية محل التقييم، بهدف انتقاء الأفضل أو الأسوأ.
2. **أسلوب التوزيع الإجباري** : يقوم المقوّم بكتابة اسم كل مورد من الموارد البشرية محل التقييم على بطاقة، ثم يوزع هذه البطاقات على مجموعات (أو فئات)، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض، وفرز وتصنيف هذه المجموعات (الفئات)، وإعطائها نسبة مئوية محددة تبين ما تمثله هذه المجموعة من إجمالي الموارد البشرية محل التقييم كما يلي:

نموذج رقم (6)

المجموعة (الفئة)	التقدير	النسبة المئوية	الجهة الممثلة
الأولى	ممتاز	10٪	الموارد البشرية محل التقييم
الثانية	جيد جدًا	30٪	الموارد البشرية محل التقييم
الثالثة	جيد	20٪	الموارد البشرية محل التقييم
الرابعة	مقبول	30٪	الموارد البشرية محل التقييم
الخامسة	ضعيف	10٪	الموارد البشرية محل التقييم

جدول التوزيع الاجباري

3. **أسلوب المقارنة المزدوجة** : ويقوم من خلاله المقيِّم بمقارنة أداء كل مورد مع كافة الموارد البشرية محل التقييم وذلك بتقسيمهم إلى ثنائيات يتم التبادل فيما بينهم، ثم يقوم المقوّم بمقارنة كل ثنائية ليختار الأفضل منهم. والمورد البشري الذي ينتقى أكثر (أي يحصل على أكبر عدد من النقاط عند مقارنة أدائه بأداء الموارد البشرية محل التقييم) يعتبر هو المورد البشري الأكفأ في المركز الأول، ثم الذي يليه في عدد مرات الانتقاء يكون في المركز الثاني.. وهكذا.

مزايا أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وفقًا للترتيب وهي:

- تنشر أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وفقًا للترتيب روح المنافسة الشريفة بين الموارد البشرية محل التقييم في المنظمة، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم لأعمالهم ليتمكنوا من الوصول إلى مكانة عالية في قائمة الترتيب.
- تتميز أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وفقًا للترتيب بسهولة وبساطة عملية تقييم أداء الموارد البشرية داخل المنظمة.
- تتسم أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وفقًا للترتيب بسرعة عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

- توفر أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وفقًا للترتيب على القائم بعملية التقييم عدم بذل الجهد الكبير، وعدم إضاعة الوقت الكثير في عملية التقييم.

عيوب أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وفقًا للترتيب ما يلي:

- تتسم أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وفقًا للترتيب بقلة الموضوعية، وذلك للاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للقائمين بعملية التقييم، وهذا الرأي قد يجانبه الصواب أثناء عملية التقييم.
- لا يؤدي استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وفقًا للترتيب إلى إبراز مواطن القوة ومواطن الضعف في الموارد البشرية محل التقييم.
- تتسم أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وفقًا للترتيب بالعمومية في تحديد أداء الموارد البشرية، إذ توضح أن موردًا بشريًا أكفأ (أو أسوأ) من مورد بشري آخر، وهذا يؤدي إلى عدم وصف الأداء بشكل دقيق ومفصّل.
- عدم إمكانية استخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وفقًا للترتيب في حال كان عدد الموارد البشرية كبيرًا جدًا داخل المنظمة.

المجموعة الثانية: أساليب تقيم أداء الموارد البشرية الوصفية

Descriptive evaluation methods

طبقًا لأساليب تقيم أداء الموارد البشرية الوصفية يتم تقييم أداء الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تحديد معايير تصف الأداء والسلوك المرغوب والجيد لكل نوع من أنواع الوظائف الواجب توافرها في المورد البشري الذي يشغلها أثناء أدائهم لأعمالهم داخل المنظمة. وآلية التقييم تتم عن طريق مقارنة صفات وسلوكيات الموارد البشرية محل التقييم وكذلك النتائج التي حققوها بعد إنجازهم أعمالهم التي كلفوا بها؛ مع المعايير الوصفية السابق تحديدها، وتمثل

نتيجة المقارنة مستوى كفاءة (أو عدم كفاءة) كل مورد من الموارد البشرية محل التقييم، ومن ثم تتضح نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المورد البشري.

أساليب التقييم الوصفية

1. أسلوب مقياس التقييم البياني لأداء الموارد البشرية:طبقاً لأسلوب مقياس التقييم البياني لأداء الموارد البشرية يتم حصر الصفات والسمات والخصائص والواجبات الضرورية للعمل، والتي يجب توافرها في المورد البشري ليقوم بإنجاز عمله على الوجه المطلوب. ويقوم المقوّم بالتأكد من توافر هذه الصفات والسمات لدى المورد البشري محل التقييم ؛ وذلك عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والمقسم إلى أقسام، يمثل كل قسم معيار التقييم لدى المورد البشري محل التقييم ممتاز (من أكثر من 80 إلى 100)، جيد جداً (من أكثر من 70 إلى 80)، جيد (من أكثر من [illegible] إلى 70)، مقبول (من أكثر من 50 إلى 60)، ضعيف (من صفر [illegible] 50).
2. أسلوب السلوكيات [illegible] الوقائع الحرجة أو الحساسة : طبقاً لأسلوب الوقائع الحرجة أو الحساسة يتم تقييم أداء الموارد البشرية داخل المنظمة عن طريق دراسة طبيعة [illegible] نوع من الوظائف، وذلك من خلال نتائج تحليل وتوظيف الوظائف التي توفرها إدارة الموارد البشرية، ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر بشكل فعال في أداء هذه الوظائف، بشرط أن تكون هذه السلوكيات حساسة وذات علاقة وتأثير مباشر في أداء الموارد البشرية، على أن يتم إهمال السلوكيات غير الحساسة وغير المؤثرة في أداء الموارد البشرية وتقسم السلوكيات والوقائع الحرجة أو الحساسة في هذا الاسلوب إلى قسمين:

القسم الأول: له علاقة بالسلوكيات الإيجابية التي تؤدي إلى إنجاز العمل بالشكل المرغوب ؛ أي تؤدي إلى النجاح في العمل داخل المنظمة.

القسم الثاني: له علاقة بالسلوكيات السلبية التي تؤدي إلى الإخفاق في العمل ويحدد عادة قيمًا موجبة على شكل نقاط لهذه السلوكيات الإيجابية، وقيمًا سالبة للسلوكيات السلبية، على أن تبقى قيم السلوكيات في موقع السرية، أي لا يعرفها المكلف بعملية التقييم (المقيِّم) من أجل توفير الموضوعية والعدالة في عملية التقييم.

3. أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية : طبقًا لأسلوب مقياس الملاحظة السلوكية يتم التقييم من خلال دراسة كل نوع من الوظائف داخل المنظمة منفردة، وذلك بهدف تحديد قائمة من العبارات الوصفية (كمعايير تقييم) الأداء الممتاز للعمل ضمن هذه القائمة، ويوضع قيم عددية متفاوتة لكل عبارة حسب أهمية كل عبارة لكل نوع من الوظائف، على أن تكون هذه القيم سرية ومن خصوصيات إدارة الموارد البشرية ، ويقوم المقوّم بوضع إشارات بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى المورد البشري محل التقييم طبقًا لما يراه المقيّم منطبقًا على أداء هذا المورد البشري، بحيث تكون الإجابة معبرة تمامًا عن رأي المقيّم في المورد البشري محل التقييم. ثم يتم بعد ذلك تجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري، ومن ثم تحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه ومدى كفاءة هذا الأداء، ثم تصنف في فئات محددة (ممتاز، جيد جدًا، جيد، ضعيف، مقبول).

4. أسلوب التقييم على أساس النتائج :طبقًا لأسلوب تقييم أداء الموارد البشرية على أساس النتائج يكون القائم بعملية التقييم (المقيِّم) هو الرئيس المباشر للموارد البشرية محل التقييم، ويتم التقييم طبقًا لهذا الأسلوب بإتباع الخطوات الآتية من قبل المقيِّم (الرئيس المباشر) والموارد البشرية محل التقييم(المرؤوسين) على السواء.

أ. يقوم الرئيس المباشر وحده أو بمشاركة المرؤوسين بتحديد الأهداف (التي تعد بمثابة معايير نتائج) المأمول إنجازها عن طريق المرؤوسين خلال فترة زمنية محددة، وبالجودة المطلوبة.

ب. يقوم الرئيس المباشر بمقارنة نتائج أداء المرؤوسين التي حققوها بعد انقضاء المدة الزمنية المحددة سلفاً، مع الأهداف (المعايير) الموضوعة لهذا الأداء، فإذا كانت النتائج إيجابية أي تم تحقيق الأهداف المنشودة والمحددة يشار إلى ذلك مع ذكر الأسباب، وإذا كانت النتائج سلبية أي إخفاق في تحقيق الأهداف المنشودة والمحددة يتم تحديد الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج.

ت. يقوم الرئيس المباشر بمشاركة مرؤوسيه بوضع الخطة المستقبلية للعمل، مع مراعاة علاج أسباب الإخفاق، وعلاج نقاط الضعف، وتقوية نقاط القوة، بهدف تطوير وتحسين الأداء في المستقبل.

معوقات تقييم الأداء Performance evaluation Obstacles

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقويم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه المشاكل تشمل الآتي:

1. عدم وضوح الهدف من نظام تقويم الأداء: إن الأهداف المحددة لأي نظام تقويم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقويم ويجب مناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقويم ويجب أن يكون كل فرد مدركا بشكل واضح لما يحاول النظام أن يحققه ،وأي نظام وبغض النظر عن جودة تصميمه ،فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدي المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقويم.

إن عملية تقويم الأداء تستخدم للعديد من الأهداف في المنظمات ، فمن الممكن ان تكون هذه الأهداف متناقصة وتؤدي الى اختلاف نتائج تقويم موظف معين . فإذا كان الهدف هو منح الزيادات والمكافآت والترقيات فإن الرئيس يلجأ عادة الى وضع تقويم أعلى من المتوقع عن الموظف ، اما إذا كان الهدف هو تسجيل الموظف من ذوي الأداء المنخفض في دورات تدريبية ، فإن الرئيس يلجأ الى وضع تقويم أداء بأقل من المتوقع عن الموظف بهدف مساعدته في الاستفادة من هذه الدورات.

2. سرية التقويم: يعتبر التقويم حكما ومساعدا لأي موظف في آن واحد . ولكي يكون التقويم عاملا يهدف الى مساعدة الموظفين فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم ، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام .فإذا كانت المنظمة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فأنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء ، وان تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء ، وفي حال اضطرار الإدارة إلى اللجوء الى عدم الإعلان عن نتائج التقويم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب ان تبقى سرا عن الموظفين الآخرين فقط خلافا للموظف المعني بالأمر.

3. عدم موضوعية المقوم :مهما كان نظام تقويم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقويم لأنة يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته ، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة ، وعدم موضوعية المقوم قد تنجم عن بعض المؤثرا ت مثل أثر الهالة ، التساهل أو التشدد ،الميل نحو المركزية أو الوسيطة، المحاباة الشخصية .

ملخص الفصل التاسع

- يتلخص مفهوم عملية تقييم الفرد القائم بالعمل ، فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل ، ونفرق بينها وبين تقييم الأداء المؤسسي إذ هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.
- تكمن أهمية التقييم بتزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم كما أنه معيار للأعمال تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم بالإضافة إلى أنه أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل ضمن معايير واقعية و مقاييس محددة. كما يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- من أهداف تقييم الأداء تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وتحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات و تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى والتعرف على الأعمال والمهام الخاصة، و تحديد إمكانية ترقية الفرد، كمكافأة على أدائه المتميز.
- تتلخص خطوات تقييم الأداء :تحديد متطلبات التقييم وأهدافهثم تحديد الطريقة المناسبة للتقييم وتدريب المشرفين على التقييم ومناقشة طرق التقييم مع الموظفين ثم تحديد معايير مسبقة للمقارنةفإجراء عملية

التقييم بمقارنة ما تم انجازه بالمعايير التي حددت مسبقا وتبلغ بها المرؤوسين ثم تحديد حجم الانحراف في مقارنة الأداء عن المعايير المخططة ودرجة الانحراف واتجاهه سواء كان ايجابيا أم سلبيا وبعدها يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف وإجراء عملية التصويب.

❖ تتمثل معايير وأساليب تقييم الأداء في معايير تصف الخصائص الشخصية للمورد البشري ، معايير تصف السلوك الخاص بالمورد البشري، معايير تصف النتائج المتوقعة لأداء المورد البشري أما أساليب التقييم أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وفقًا للترتيب والأساليب الوصفية ، أساليب التقييم على أساس النتائج.

❖ مشاكل تقييم الأداء، عدم وضوح الهدف ، سرية التقييم ، عدم موضوعية المقيم .

أسئلة للمناقشة

السؤال الأول: يختلف مفهوم تقييم الفرد ومفهوم تقييم المؤسسة ، تناول المفهومين بالتحليل ؟

السؤال الثاني: تحدث عن أهمية تقييم الأداء ودوره التنموي في رفع مستوى الأداء وتطوير العمل؟

السؤال الثالث: من أهداف تقييم الأداء تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم ، ناقش هذه العبارة وتوسع في وضع أهداف داعمة لهذه المقولة ؟

السؤال الرابع : تناول خطوات تقييم الأداء بالشرح والتوضيح ؟

السؤال الخامس : هناك معايير تصف السلوك الخاص بالمورد البشرية ومعايير تصف النتائج المتوقعة لأداء المورد البشري ، فرق بينهما ؟

مصطلحات الفصل التاسع

Performance evaluation	تقييم الأداء
Alphabetical	هجائي أو رمزي
Numerical Rating	الترتيب الرقمى
attributes	سمات
Estimates	تقديرات
Methods	طرق
Mandatory	الإلزامى
Distribution	التوزيع
Criteria	معيار
Comparison	مقارنة
Halo Effect	تأثير الهالة
Leniency or Strictness	اللين أوالتشدد
Central Tendency	الميل نحو الوسطية (النزعة المركزية)
Personal Bias	التحيز الشخصى
Disciplinary process	العملية الانضباطية
Wasted time	الوقت الضائع
Confidential assessment	التقييم السري
Lack of clarity of purpose	عدم وضوح الهدف
behavioral observation	الملاحظة السلوكية
Scale chart	المقياس البياني
Critical facts	الوقائع الحرجة



10

الفصل العاشر

المكافآت والتعويض

الفصل العاشر

المكافآت والتعويض

Bonusesand compensation

المقدمة Introduction

إن المنظمة التي تتمتع بسمعة طيبة في مجال ما تقدمه من رواتب ومزايا مغرية وجذابة تستطيع جذب واستقطاب ما تحتاجه من مواهب وكفاءات للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر تصميم أنظمة المكافآت وإدارتها واحداً من أصعب مهام إدارة الموارد البشرية التي تواجه المدراء، ويحتوي هذا الحقل من سياسة إدارة الموارد البشرية على أعظم التناقضات بين وعد النظرية وحقيقة التنفيذ. وتبعاً لذلك، فإن المؤسسات تمر أحياناً بدورات من الإبداع والأمل عندما يتم تطوير أنظمة المكافآت. ثم ينقشع الوهم عندما تفشل أنظمة المكافآت بالعطاء.

وللتعرف على المفاصل الأساسية لهذا الحقل، فسنتطرق لتعريف أنظمة الأجور ومكوناته وخصائص النظام الناجح للأجور والرواتب والتعريف بمستلزمات إعداد نظام الأجور. ثم سنتعرض لموضوع المزايا العينية والخدمات التي تقدمها المنظمات المعاصرة ومدى حاجة الدول النامية لتطوير أنظمتها وما هي الخطوات الموجبة لبناء نظام جديد للتعويضات.

مفهوم التعويض Compensation Concept

التعويض لغة تعني العوض بمعنى البدل والخلف، وقد عرفه بعض الفقهاء بأنه " واجب رد الشيء أو بدله بالمثل أو بالقيمة"أو هو " التزام بتعويض مالي عن ضرر للغير" ونحن نرجح الرأي القائل بأن التعويض هو " شغل الذمة بما يجب الوفاء به للمضرور من مال أو عمال بسبب الاسباب الموجبة له " وبذلك فإن مفهوم

التعويض المباشر هو نوع من الثمن المادي على شكل (رواتب ، أجور، علاوات مالية ، مكافئات مالية ، حوافز مالية) والذي يقدم خلال زمن قصير (شهر، أسبوع ، يوم) من صاحب العمل (المنظمة) لأي عامل فيها باختلاف وظيفته لقاء تقديمه جهده ووقته ومهارته لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة ، إلا إن هذا الأجر المقابل لا يسمى بالثمن بل يدعى بالتعويض المادي ، ويسمى التعويض المادي بالراتب عندما يعطى للعامل نتيجة عمله بالتعيين بشكل دائم ، ويدعى بالأجر عندما يكون العمل لفترة أيام أو ساعات ، ولضمان استمرار عملية التعويض المباشر للعاملين ، لابد لهم بالاستمرار بالدوام في وظائفهم والالتزام ببعض الأسس مثل القدرة على التطوير المستمر وزيادة الخبرة ، وأداء العمل بشكل كفوء وماهر ، والتزام السلوك الجيد بالعمل ، وصدق رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم عندما عبر عن قيمة التعاقد وضمان الحقوق بين صاحب العمل والأجير عندما قال بحديثه الصحيح (أعط الأجير قبل أن يجف عرقه). رواه ابن ماجة وغالباً ما يتم تنظيم التعويضات المباشرة ويتم الاتفاق عليها مع العاملين بواسطة العقود القانونية التي تنظم معتمدة على أسس معينة يتفق عليها الطرفان حيث أن هذه العقود تضمن حقهما أمام القانون ، وهذه العقود تلزم العاملين بتقديم خدماتهم للمنظمة ولمدة معينة ضمن أسس يتفق عليها للدوام بالزمن المعين والمكان المعين وحتى تحت شروط معينة ، كما تلزم المنظمة بتقديم التعويض المالي للعاملين نتيجة هذا الاتفاق ومرتبطة بالتزام العاملين بأداء واجبهم بإخلاص وإتقان.

وتعد التعويضات بمثابة عملية منتظمة تهدف لتأمين الموظفين باستحقاقات نقدية مقابل أدائهم لأعمالهم وإنجاز المهام الموكلة لهم . ومن شأن تلك المنظومة تحقيق العديد من الأهداف كاستقطاب موظفين جدد أو رفع مستوى الأداء أو الرضا عن الوظيفة، وهي أداة تستخدمها الإدارة ويمكن تعديلها حسب احتياجات العمل وأهدافه وطبقاً للموارد المتاحة.

ماهية الأجور : Essence of wages

الأجر هو مقابل (نقدي) عن قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد ، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينها ،ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجور ما يلي :

- ❖ المرتب: Salary هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهرياً في الغالب.
- ❖ الأجر: Wages هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يومياً أو أسبوعياً.

إلا أن التفرقة بين المرتب والأجر قد اختفت تقريباً ،وأصبح اللفظين مترادفين، وان كليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد .

- ❖ إجمالي الأجر:Total wage هو ما يستحقه الفرد من اجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاعات.
- ❖ صافي الأجر:Net wage هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد في يده.وتتمثل الاستقطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب ونصيب الفرد من التأمينات المختلفة.
- ❖ الأجر النقدي:Pay cash هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.
- ❖ الأجر العيني :Pay in kind هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد ، ومن أمثلتها الرعاية الطبية ، العلاج، المواصلات، السكن، الملابس، وجبات الطعام أثناء العمل. وبرغم من أنها تأخذ الشكل غير المادي في تقديمها إلا أن تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية أو موازنة الأجور.

مجالات استخدام التعويضات : The areas of compensation use

تستخدم التعويضات داخل المنظمة لتحقيق جملة من الغايات منها :

1. استقطاب وتعيين الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها.
2. زيادة معدل رضا الموظفين بتقديم ما يستوجب المحافظة عليهم ورفع الروح المعنوية.
3. مكافأة وتشجيع ذوي الأداء المتميز وتحفيز البقية لبناء ثقافة التميز في العمل بتشجيع المبادرات.
4. بناء نظام يحقق العدالة في التعامل المادي والمعنوي للموظفين داخل وخارج المنظمة .
5. تقليل معدل الدوران الوظيفي بالحرص على استثمار رأس المال الفكري وتشجيع الولاء الوظيفي.

كما قد تستخدم التعويضات كمكافأة للأداء الوظيفي المتميز، منها على سبيل المثال : الحوافز ، العمولات ، المشاركة في الأرباح وتقاسم المكسب.

وتجدر الإشارة لأن الرضا الوظيفي والمعنويات المرتفعة يتأثران بالتعويضات: إذ يجب تحقيق شيء من التوازن أو العدالة بين القيمة المادية لما سيدفعه صاحب العمل من رواتب وأجوروالقيمة المعنوية التي ستنشأ بداخل الموظف إثر تقاضي راتبه.

عناصر منظومة التعويضات : Elements of the compensation system

مقومات "عناصر" نظام التعويضات تشمل ما يلي :

1. الوصف الوظيفي : Job Description يعد عنصر أساسي ومهم لكل من نظام التعويضات والاختيار والتوظيف، وتعرف الأوصاف الوظيفية كتابة المسؤوليات والمتطلبات والمهام والواجبات والموقع وبيئة العمل والظروف وجوانب الوظيفة كافة.

2. التحليل الوظيفي: AnalysisJob وهو إجراء يسبق كتابة الوصف الوظيفي. وتشمل تقنية التحليل الوظيفي استخدام المقابلات، والاستبيانات والملاحظة.

3 . تقييم الوظائف: Job evaluation وهو نظام للمقارنة بين الوظائف بهدف تحديد التعويضات المناسبة لكل وظيفة على حده أو لمواصفات كل وظيفة.

توجد ثلاث تقنيات رئيسية لعملية التقييم الوظيفي:

1. أسلوب الدرجات "الرتب" : فيما يعرف بالسلم الوظيفي.
2. مقارنة العوامل
3. أسلوب النقاط

4. هيكل /بناء الرواتب : Salary structure وهو مفيد لوضع معايير لتفعيل وقياس منظومة التعويضات وتتضمن غالبية هياكل الرواتب درجات؛ وكل درجة لديها أدنى مربوط (حد أدنى وحد أقصى) كما يتم تحديد الزيادة السنوية بشكل مسبق.

5. المسح الميداني: Surveyهي عملية تجميع المعلومات عن مستويات الرواتب في السوق وقد تشمل معدل الرواتب مؤشرات التضخم ومؤشرات مستوى المعيشة فضلا عن معدل موازنة الرواتب.

وقد تشتري المنظمات نتائج تلك المسوح أو الاستبيانات أو تجريها بنفسها. وهنا تجدر الإشارة لأن الاستطلاعات الجاهزة يعدها الموردون بعد مسح مجالات عمل أو صناعات معينة أو مقارنة مجال بآخر في نفس الحدود الجغرافية أو في مناطق جغرافية مختلفة. ومن ثم على المنظمات المعنية بتلك الاستطلاعات تحديد أي المجالات أو المناطق الجغرافية المزمع تغطيتها وكذلك شريحة الأجور الأكثر صلة بأحوالها وتناسباً مع لوائحها.

إن الموظف سيقتنع براتبه طالما رسخ في اعتقاده أن قوام منظومة التعويضات هو العدل والإنصاف على المستويات كافة ، و يتقبل التعويضات المعطاة له، طالما شعر أن قوامهامنظومة عادلة.

أنواع التعويضات Types of compensation

1. الراتب الأساسي Basic salary.
2. العمولات Commissions
3. بدل العمل الإضافي Overtime
4. الحوافز Incentives
5. المشاركة في الأرباح Participation in profits
6. السفر/الوجبات/علاوات الإسكان Travel / meals / housing allowances
7. المميزات التي تشمل /التأمين الصحي/الإجازات/التقاعد. Features that include / health insurance / vacation / retirement

أهمية الأجور: importance of wages

تتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

أما على مستوى المنظمة فان الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية :

1 -الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها .

2 -الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها .

3 -الأجر هو المقابل العادل للعمل ،وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين .

عوامل تحديد مستوى الأجور: Factors determining the level of wages

يتأثر تحديد الاجور بعدة عوامل أهمها:

1. القوانين والتشريعات السائدة.
2. تكاليف المعيشة.
3. جماعات الضغط والمساومات الجماعية (النقابات)
4. سوق العمل وحالة الاقتصاد.
5. قدرة المنظمة على دفع الأجور.
6. الوظائف المستثناة لأهميتها وندرتها.
7. عوامل أخرى.

دور إدارة الموارد البشرية في الأجور :

The role of H.R management in wages

دور إدارة الموارد البشرية في الأجور :

- تصميم نظام الأجور .
- إدارة البرامج (حساب الأجور والزيادات والعلاوات ..) .
- تقييم الوظائف .
- دراسة مستويات الأجور في المجتمع (مسح الأجور) .

نظريات أنظمة الأجور wages system theories

نظام هلسي Helsay

صمم فريدريك هالسي عام 1890 خطة جديدة لدفع الأجور على أساس تحديد الوقت القياسي لأداء عمل معين بحيث يحدد الأجر هنا بالإضافة الى الأجر الأساسي (القاعدي) بمكافأة تتغير حسب اقتصاد الوقت من طرف العامل بالقياس الى الوقت القياسي الذي يعتبر مقياسا عاديا للإنتاج.

مثال : اذا كان الوقت القياسي لعمل ما هو 10 ساعة ولكن العامل استطاع انجازه في 7 ساعات وكان اجر الساعة 7 دينار وكانت المكافئة تحسب على أساس 50٪ من الوقت المتوفر فإن العامل يحصل على الدخل:

الأجر = الساعات الفعلية x معدل الدفع بالساعة

= 7 ساعات x7 دينار= 49 دينار

الوقت المتوفر = الوقت المعياري – الوقت الفعلي

= 10 ساعة –7ساعات = 3 ساعة

المكافأة = الأجر x الوقت المتوفر xنسبة المكافأة

= 49 x 3 x 50٪ = 73.5 دينار

اجمالي دخل العامل = الأجر + المكافأة

= 49 + 73.5 = 122.5

معدل الدفع بالساعة أصبح = 122.5/7 = 17.5 بالمقارنة بالمعدل العادي وهو 7 دينار.

مزايا نظام هلسي: Helsay SystemFeature

- تخفيض تكاليف الانتاج .. زيادة الرباح
- تجمع بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة.
- تضمن للعامل الحد الأدنى من الأجر (الأجر القاعدي) وهو أجر الوقت الذي يتقاضاه فعلا في العمل.
- تحد من أثر الأخطاء في تحديد المستويات القياسية للإنتاج.
- يعتبر النظام الأول من حيث الظهور في نظم المكافآت التشجيعية.

عيوبه :

- يصعب على إدارة المؤسسة تقدير تكلفة العمل المقدم بشكل دقيق.
- يؤخذ على هذا النظام انه لا يشجع روح الابتكار و لا يهتم بجودة الانتاج.
- يؤخذ على هذه الطريقة مشاركة رب العمل للعامل على جهده عن طريق الاستفادة بنسبة مئوية من أجرة الوقت الذي وفره العامل ولذلك تعارض النقابات العمالية هذه الطريقة.

نظام تايلور Taylor

صمم فريدريك تايلور عام 1880 خطة لدفع الأجور على أساس الوحدة المنتجة والتي تسمى خطة الدفع بالقطعة، وهي تدخل في اطار عملية تنظيم العمل، والتي تتم فيها تحديد مستوى خطة قياسي للإنتاج على أساس الحركة والزمن.

مثال :حددت المعايير القياسية للإنتاج على أساس 24 وحده إنتاجية في اليوم، وان معدل الأجر للوحدة المنتجة 3 دينار للعامل الذي يصل الى هذا المستوى أو يتعداه ، 2 دينار للعامل الذي لا يصل الى هذا المستوى.

وبفرض ان العامل (أ) حقق إنتاجا مقداره 25 وحده، وان العامل (ب) حقق إنتاجا قدره 20 وحده فقط.

يكون دخل العامل (أ) = 3 X 25 = 75 دينار.

بينما دخل العامل (ب) = 2 X 20 = 40 دينار.

مزاياه :

- جذب العمال المهرة فقط والقادرين على تحقيق المستويات القياسية للإنتاج أو تجاوزها.
- حث العاملين الأقل مهارة لتحسين انتاجهم.
- يعد حافز قوى لدي العمال لإنتاج كامل الوحدات المقررة في اليوم حتى يتمتع بمعدل أعلى للأجر.
- توليد الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال نتيجة لوضع معدلات الأجر بناءًا على الدراسة العلمية وليس بناءًا على التخمين.

عيوبه :

- العقوبة القاسية التي تفرض على العاملين منخفضي الإنتاجية.
- لا تضمن للعمال أجرا قاعديا إذا لم يبلغ أداؤه المستوى القياسي.
- تتطلب وقتا ودراسات عميقة وصعوبة في تحديد معدلات الأجر العادية.

الطرق الوصفية (غير الكميه) descriptive method

مميزات هذه الطرق:

- تعتبر طرق وصفية لأن التقييم من خلال وصف عام لكل وظيفة.
- تعتبر من الطرق البسيطة التي يتم وصف العمل فيها باختصار بالاعتماد على الواجبات والمسؤوليات والصعوبات والمؤهلات

أولا : طريقة الترتيب البسيطة: Mini ranking method

مزاياها:

- بسيطة وسهلة الترتيب تحتاج الى امكانيات قليلة من المال والجهد والوقت.
- تسهل عملية المقارنة.
- تكاليفها منخفضة.

عيوبها :

- يصعب استخدامها كلما زاد عدد الوظائف .
- عدم وجود معايير ثابتة محدده.
- قد يتحيز القائمون على التقييم لبعض العاملين.

ثانيا : طريقة الدرجات (تدرج الوظائف): Grading Method

خطواتها:

- تحديد عدد الدرجات او الفئات.
- تحديد مواصفات كل درجة .
- توزيع الوظائف على الدرجات.

مزاياها:

- سهلة الاستخدام.
- رغم انه تعتبر أفضل من طريقة الراتب الا انهما يتفقان في التقدير الشخصي للمقيمين.

عيوبها :

- ضرورة استخدام أوصاف عامة للدرجات مما يسبب خلافا في توزيع الوظائف على الدرجات.

- صعوبة المام القائم بعملية التقييم بجميع الوظائف حتى يمكنه توزيعها بدقة على الدرجات الخاصة بها.

الطرق الكميه : Quantitative Methods

أ. طريقة النقط : Points method

تحدد عوامل معينه وتعطى لكل عامل أهمية معينه وتجمع هذه النقط لتحديد أهمية الوظيفة .

مزاياها:

- الموضوعية والعدالة في التقييم كونها تقوم على أساس التحليل وترتيب الوظائف الى جزئيات تعطى قيم ، تحول الى قيمة نقدية وبالتالي تقليل اثر النفوذ والامتيازات الشخصية الى حد كبير.
- وضوح وبساطة الأسلوب.
- تعطي قيما كمية ودقيقة لمدى التفاوت في درجة أهمية وصعوبة كل وظيفة.

عيوبها:

- تتطلب وقتا لإتمامها.
- صعوبة تنفيذها لاحتياجها اجراءات فنية معقده وتدريب للقائمين بها لفترة طويلة.
- صعوبة ايجاد العوامل المشتركة التي تدخل في تقييم كل وظيفة.
- صعوبة تقسيم الوظيفة الى جزيئات وخاصة بالنسبة للوظائف الخدماتية.

ب. طريقة مقارنة العوامل : Comparing factors method

مقارنة الوظائف في المؤسسة من خلال تحديد عوامل أساسية في كل وظيفة بحيث تشكل تلك العوامل أسس المقارنة ، وتتم المقارنة بين الوظائف على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة على حده مع عامل آخر في وظيفة أخرى.

مزاياها:

- الموضوعية والعدالة في التقييم.
- عملية التقييم واقعية ومباشرة.
- تجمع بين طريقة الترتيب (ترتيب الوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم)

وطريقة التنقيط (تنقيط الوظيفة الى العوامل المكونة لها وإجراء تقدير كمي لكل عامل على حدا واعتماد قيم العوامل مجتمعة لتحديد الأهمية النسبية للوظيفة)

عيوبها:

- صعوبة تحديد العوامل بدقة وبصوره حصرية.
- طريقة مكلفة من حيث الجهد والوقت.
- اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم (الطريقة ، الترتيب).

معالجة الوظائف الخارجة عن خط الاتجاه العام للأجور:

- ان خط الاتجاه العام للأجر العام يشير الى خط يوضح المتوسط العام لقيمة الأجور باختلاف قيمتها و أهميتها النسبية.
- خروج بعض الوظائف عن خط الاتجاه العام للأجر يعني ان هذه الوظائف تأخذ أجرا حاليا أعلى من قيمتها أو أجرا حاليا أقل من قيمتها.

مبادئ تصميم نظام الأجور: Principles design of system's wages

1. مبدأ العدالة: Justice.
2. مبدأ المساواة: Equality
3. مبدأ الوضوح: Clarity
4. مبدأ الشفافية: Transparency
5. مبدأ الكفالة: Bai

خصائص نظام الأجور: System's wages characteristics

حتى يكون نظام الأجور سليم يجب ان يتمتع بالخصائص التالية:

1. التلاؤم مع سياسة المنظمة بالنسبة للعاملين.
   - تقليل معدلات التخلي عن العمل.
   - استقطاب العاملين.
   - التقليل من عدم الرضا.
2. اشتراك العاملين في وضع ادارة النظام.

أي ان نظام الأجور السليم هو نظام يساهم فيها العاملون بتحديد الأجور التي يقدمها وكذا تصميم هيكلة وينتخبون ممثلين عنهم في ادارته.

تأسيس كشف الأجور: Payroll establishment

هي كشوف تحرر من طرف صاحب العمل وتقدم للفرد لتبيان قيمة أجره وطرق دفعه ونجد فيها عوامل هامة:

1. اسم العامل.
2. رقم تسجيل و الوظيفة التي يشغلها ومستواها على الهيكل التنظيمي.
3. اسم المؤسسة ورقمها و رأسمالها الاجتماعي.
4. تاريخ تحرير الكشف وعدد أيام العمل.

5. كيفية حساب الأجر النهائي: (الأجر الأساسي و طبيعة المنح و المكافآت و التعويضات.....).

معالجة انحرافات الأجور: Address deviations wages

الانحرافات السالبة: Negative deviations

أجر الوظيفة أقل من الأجر الذي أسفر عنه التقييم، أي ان الوظيفة تحصل على أقل مما يوجب رفع أجرها، ويتم ذلك عن طريق منح الزيادات على عده مراحل.

الانحرافات الموجبة: Positive deviations.

أجر الوظيفة أعلى من الأجر الذي أسفر عنه التقييم، اي ان الوظيفة تحصل على أعلى مما تستحقه مما يوجب خفض أجرهم عن طرق :

- تجميد الزيادات الأجرية للوظيفة كليا أو جزئيا.
- تقوم باقتطاع الجزء الزائد من الأجر من العلاوات المستقبلية.

خطوات تصميم نظام الأجور Wages System Design Steps

الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام.

ويشمل ما يلى:

1. تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمى أم غير رسمى .
2. تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة أم سيتم شراء النظام من مكاتب خبرة عالمية .
3. تحديد من يقوم بتقييم الوظائف : هل إدارة الموارد البشرية أم مكاتب استشارية خارجية أم من خلال فريق من كلا الطرفين .

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف

على المنظمة أن تحدد أي الطرق ستستخدم في تقييم الوظائف ، وهذه الطرق ، هي :

1 -الترتيب .　　2 - مقارنة العوامل.

3 - الدرجات .　　4 - النقط .

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم.

وتشمل ما يلى :

1. تحديد الوظائف المطلوبة للتقييم .
2. وضع الجدول الزمنى للتنفيذ .
3. تحديد تكلفة التقييم .
4. تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها .

الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف.

يتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم في ضوء الخطة الموضوعة ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن الخطة الموضوعة تسير بالشكل المرضى .

الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات.

تعبر هذه الخطوة عن تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة " عن عدد من الدرجات ، وكل درجة تحتوى على عدد من الوظائف حيث يتم تسعير كل درجة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة .

الخطوة السادسة :تسعير الدرجات.

يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر (بداية المربوط) ونهايته (نهاية المربوط) لكل درجة.

الخطوة السابعة:إدارة نظام الأجور.

يتم تنظيم عمليات وضع الأجور والزيادات العامة وتعديل هيكل الوظائف ومعالجة أية مشكلات تطرأ على نظام الأجور .

نظم الحوافز: Incentive systems

نتيجة للطبيعة المعقدة للدوافع فان نظم التحفيز تعددت واختلفت حتى يمكننا مقابلة احتياجات الأفراد المتعددة والمتنوعة وأهم هذه الحوافز نجد:

نظم التحفيز الإيجابية والسلبية.

- الحوافز الايجابية: تحقق كفاءة أعلى على المدى البعيد. ويهدف الى رفع الكفاءة وتحسين الأداء عن طريق توفير فرص التقدير والتشجيع
- الحوافز السلبية : فتحقق كفاءة على المدى القصير ثم تبدأ بالانخفاض.

وتؤثر على سلوك الأفراد من خلال العقاب كالخصم من الأجر والحرمان من العلاوة.

نظم التحفيز الداخلية والخارجية.

التحفيز الداخلي: له علاقة بطبيعة ومحتوى الوظيفة التي يؤديها الفرد كالوظائف المتعلقة بخدمة الموظفين.

التحفيز الخارجي: له علاقة بالبيئة الخارجية المحيطة بوظيفته كعلاقته مع الزملاء وأسلوب قيادة رؤسائه ، الحوافز الداخلية تحقق أعلى معدلات للرضا الوظيفي.

نظم التحفيز المادية والمعنوية.

مهما كانت الحوافز المادية أساسية بالنسبة للموارد البشرية فإنها تحتاج الى حوافز من نوع آخر هامه جدا وهي الحاجات المعنوية والاجتماعية كتقدير جهود العاملين و ترقيتهم حسب الأولوية مما يشجعهم ويدفعهم للاستمرار في بذل الجهود وتحقيق التميز في الأداء.

شروط النظام الجيد للحوافز

هناك عدة مبادئ وشروط تأخذها بعين الاعتبار إدارة الموارد البشرية في المنظمة عند تصميم وتنفيذ وتحديد أنظمة الحوافز منها :

1. البساطة والوضوح والاختصار في وضع وصياغة بنود النظام وحساباته.
2. التحديد في أنواع السلوك والتصرف الذي من خلاله يتم التحفيز.
3. أن تكون التصرفات و السلوك التي سيتم تحفيزها أو الأهداف والعوائد قابلة للقياس بسهوله.
4. أن يتم وضع معايير لأداء السلوك محدده أو مؤشرات الانجاز و الأهداف يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
5. ربط الحوافز بالأداء وذلك من خلال شعور الأفراد بأن مجهودهم يؤدي الى الحصول على حوافز.
6. العدالة في منح الحوافز على الأفراد و أن يكون مناسبا لأدائهم دون التفرقة بينهم.
7. يجب ان يضمن نظام الحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
8. ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز و القناعة به والتحمس له والمحافظة عليه.
9. يجب ان يشمل النظام كل العاملين بالمنظمة.

10. تـدريب المشـرفين والملاحظـين علـى إجـراءات النظـام والـرد علـى التساؤلات التي تدور حوله وكيفية مساندته.
11. يجب ان تكون الحوافز ملموسه ذات التأثير الايجابي.

تأثير نظام الحوافز على كفاءة الادارة والكفاءة الانتاجية

تأثير نظام الحوافز على كفاءة الإدارة:

تتركز الاتجاهات الحديثة للحوافز على الاهتمام بكل من عنصري المقدرة والدافعية وذلك من خلال:

1. اعتبـار ان الادارة نظـام مفتـوح تتفاعـل فيهـا كافـة العوامـل لتحقيـق أهداف العمل والأفراد.
2. إمكانية اشتراك الأفراد في تحديد أعباء العمل.
3. التأكيد على تنوع ومشروطية الحوافز.
4. إن أسـس تحديـد الحـوافز هـو البحـث الفعلـي عـن حاجـات الأفـراد والظروف التي تشكل الاطار العام لاكتشاف وإشباع هذه الحاجات.
5. تشجيع الأفراد على الابتكار وتحمل المسؤولية من خلال تطبيق مفاهيم الرقابه الذاتية حتى بلوغ مستويات الأداء المحددة.
6. واجـب المـدير في ظـل الاتجاهـات الحديثـة لـلإدارة دور الفـرد في تحقيـق أهـداف المنظمـة مـن خـلال تطبيـق العلاقـات العضـوية المتبادلـة بينهمـا ، وتنمية مقـدرة المرؤوسـين وتطويرهـا وتحفيـزهم للوصـول بهـم الى أفضـل مستويات الأداء الممكنة.

كيفية تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية:

تتأثر الكفاءة الانتاجية للمؤسسة بنوعين من العوامل

العوامل الفنية: (التقدم الآلي والتكنولوجي – تصميم العمل – المواد الخام – طرق و أساليب الانتاج)

العوامل الانسانية : تعتبر العوامل الانسانية هي المحدد الأساسي لكفاءة الانتاجية وبالتالي فإن انتاجية الفرد تتوقف على عاملين رئيسين وهما المقدرة والرغبة ، فإذا توفر هذين العنصرين في العامل وهذا بدافع التحفيز فانه حتما سيؤثر على الكفاءة الانتاجية عن طريق ما يلي:

- تحسين معدلات استغلال الطاقة الانتاجية المتاحة.
- ترشيد استخدام الآلات والمعدات وخفيض الأعطال.
- ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الانتاج.
- تخفيض الوقت في العمليات الانتاجية .
- تحسين التصميم وتطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة.
- تحسين معدلات جودة المنتجات .

تأثير نظام الحوافز على مردودية المنظمة:

أثر سياسة التحفيز على مردودية المنظمة

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج وجوده انتاج ومبيعات وارباح.
- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلة ذلك تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
- تخفيض الفاقد من الموارد البشرية.
- إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها ، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة مما يدفع بالعامل الى زيادة وتحسين مهاراته في العمل مما يؤدي الى زيادة انتاجية المنظمة.
- جذب العاملين الى المنظمة وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، مما يؤدي الى رفع روح الولاء والانتهاء وتنمية روح الفريق والتضامن مما يشجعهم على العمل من أجل زيادة مبيعات المنظمة.

- تصميم نظام للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت الناجمة عن الحوادث .

تأثير نظام الحوافز على المنظمة

- التحفيز الجماعي على أساس تشجيع التعاون بين المجموعة.
- تحقيق الأهداف على مستوى الشركة باستخدام أحد المؤشرات أو مقاييس الانتاجية.
- هذه المقاييس ليست بالضرورة أن تكون مباشرة حيث أنها تكون خاضعة لتأثير كثير من العوامل خارج نطاق تحكم العاملين.
- إن نظام الحوافز الناجح على مستوى المنظمة هو الذي لا يؤدي الى زيادة التعاون فقط ولكنه يزيد من درجة مشاركة العاملين.
- من مزايا هذا النظام أنه يحقق ولاء العاملين وانتمائهم بالمنظمة.

من القضايا المستقبلية لأنظمة الأجور :

1. العلاقة بين مستوى الاجر ومستوى التضخم .

تعريف التضخم : يعتبر" التضخم " من أكبر الاصطلاحات الاقتصادية شيوعاً غير أنه على الرغم من شيوع استخدام هذا المصطلح فإنه لايوجد اتفاق بين الاقتصاديين بشأن تعريفه ويرجع ذلك إلى انقسام الرأي حول تحديد مفهوم التضخم حيث يستخدم هذا الاصطلاح لوصف عدد من الحالات المختلفة يمكن أن نختار منها الحالات التالية:

- الارتفاع المفرط في المستوى العام للأسعار .
- ارتفاع الدخول النقدية أو عنصر من عناصر الدخل النقدي مثل الأجور أو الأرباح .
- ارتفاع التكاليف .
- الإفراط في خلق الأرصدة النقدية.

للتضخم انعكاس على القيمة الشرائية للأجور ، وعليه يتأثر اصحاب الرواتب الدنيا بالتضخم بينما اصحاب الدخول العالية فتأثرها أقل . أما المنظمات فبعضها يستفيد من التضخم وذلك لازدياد الايرادات وبقاء الاجور كما هي مما يعكس ربحية زائدة . وقد تتأثر بعض المنظمات بالتضخم لالتزامها بزيادة الرواتب وفقا لاتفاقيات عمالية مما يقلل من نسب ارباحها ، مما يجعل الدولة تتدخل لتجميد بعض الاسعار في المواد الاولية فيحميها من آثار التضخم .

ولقد ازدادت أهمية ربط الاجور بمستوى التضخم مما دفع المعنيون بالاقتصاد والمهتمون بالنقابات العمالية بعمل توازن لا يخل بأي طرف من أطراف شركاء الانتاج وهم اصحاب العمل والعمال والدولة .

2. مستقبل الوظائف الادارية والميدانية .

تعددت الانظمة التي تراعي اصحاب الملابس الزرقاء (الميدانية) وتلك التي تعطي لأصحاب الياقات البيضاء (الموظفين الاداريين) أجورا مختلفة تبعا لأهمية دور كل منهم فقد ارتبطت أحيانا المستويات الوظيفية بالإدارات العامة وحظيت بمستوى ارفع من التنفيذيين الذين تقاس اجورهم بالإنتاجية بينما تقاس اجور الاداريين بساعات العمل الاسبوعي .إلا أن معطيات العصر الحديث أوجدت وظائف ميدانية تتطلب مهارات عالية فنية ومؤهلات عالية دفعتها لوضع أنظمة تكفل الحفاظ على الفنيين باعتبارهم ميزة تنافسية .

فتغيرت النظرة الى مفهومي الياقات البيضاء والزرقاء ليصبح مستوى المهارة وحجم الطلب عليها ودرجة تعقيدها ومناسبتها لطبيعة العمل ، مؤشرا يحدد مستويات الاجور .

3. هجرة الايدي العاملة الى دول توفر مظلة أمان اجتماعي ورفاه أكثر .

توسع دور الحكومات في وضع قوانين تحمي العاملين من تعسف اصحاب العمل ، وهناك منظمات دولية سعت لإصدار مواثيق دولية تنظم شروط

الاستخدام للمهن المختلفة ، وتتفاوت الدول في تقديم الضمانات الوظيفية للاستخدام بمستوى قوة هذه البلاد ورقيها ، سيما وأن العديد الشركات العاملة في الدول الكبرى قامت بنقل مشاغلها ومصانعها الى دول أخرى outsourcing تلتمس من ذلك سهولة الحصول على المواد الخام وقربها منها وكذلك وجود عماله متوفرة رخيصة الثمن ، وتسعى كذلك الى تسويق منتجاتها في هذه الدول وإيجاد اسواق مناسبة لمنتجاتها .وتستفيد هذه الشركات من حوافز جذب الاستثمارات الاجنبية وفترات السماح الضريبي ، وقد تلجأ بعض الشركات الى التعامل مع العمالة المهاجرة والنساء والأطفال دون التزام بالقوانين الدولية واستغلالا لضعف الوعي السياسي وتمشيا مع ما يجري من تجاوزات في هذه البلاد . مما يدفع المهتمين بالموارد البشرية في تلك البلاد الى وضع انظمة تحمي عمالتها من الابتزاز .

4. العلاقة بين مستوى الاجور وساعات العمل.

يستمر في العادة تطبيقات نظام الاجور الى عدة سنوات ويراعى فيها مستويات التضخم والدراسات الاكتوارية لمستوى الاجور على المدى البعيد فكان من المألوف أن تحدد ساعات العمل سابقا ب8 ساعات يومية مضروبة بستة ايام عمل في كل اسبوع ، ومع تزايد المطالب الحقوقية العمالية فقد جرى تقليل عدد ساعات العمل الاسبوعية الى 45 ساعة عمل بواقع خمسة ايام عمل اسبوعية ، ويقصد في هذا التعديل الوصول الى رضى العاملين بزيادة الانتاجية وزيادة الولاء للمنظمات .

فقد عمق مفهوم تخفيف الاعباء والشراكة المتبادلة وتقدير العمال الى زيادة الوعي الاجتماعي وساهمت بشكل فاعل في تخفيف الاحتقان بين اصحاب العمل والعمال وزيادة الثقة . وقد سعت العديد من الشركات الى بناء منظومة متكاملة لمظلة الامان الاجتماعي والصحي واعطاء المزيد من الامتيازات وافساح

المجال للراغبين بشراء اسهم في هذه الشركات بهدف تمكينهم وربط مستقبلهم بمستقبل نجاحها .

5. أنظمة الاجور في الشركات متعددة الجنسية .

فرضت العولمة شكلا جديد من الشركات متعددة الجنسية فتوسعت طبيعة أعمالها وتعدد الدول التي تتواجد على اراضيها ، وكذلك انتشرت ظاهرة المنظمات الافتراضية التي تعمل وسيطة في تقديم الخدمة أو احدى سلاسل التوزيع أو تقوم بنفسها في الوصول الى العملاء على اتساع الكرة الارضية.

وهنا تزداد المشكلات التي تترتب على الفروع المختلفة نتيجة لاختلاف الثقافات وسعي هذه الفروع الى استغلال العمالة المحلية بنظام اجور يتوافق وأجور الشركات المحلية بنسب متفاوتة . ويقوم مسؤولوا ادارة الفرع الذين ينتسبون الى الشركات متعددة الجنسية بوضع قوانين للأجور لا يراعي حجم ومستوى متطلبات العمل النوعي الذي يقومون به وخاصة مع غياب الرقابة على هذه الشركات .

ملخص الفصل العاشر

- مفهوم التعويض : عملية منتظمة تهدف لتأمين الموظفين باستحقاقات نقدية مقابل أدائهم لأعمالهم وإنجاز المهام الموكلة لهم.
- المرتب: Salary هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهرياً في الغالب.
- الأجر: Wages هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يومياً أو أسبوعياً.
- مقومات "عناصر" نظام التعويضات تشمل ما يلي : الوصف الوظيفي ، التحليل الوظيفي ، تقييم الوظائف ، هيكل /بناء الرواتب ، المسح الميداني.
- أنواع التعويضات: الراتب الأساسي ، العمولات ، بدل العمل الإضافي ، الحوافز، المشاركة في الأرباح السفر/الوجبات/علاوات الإسكان ، الميزات التي تشمل /التأمين الصحي/ الإجازات/ التقاعد.
- أنواع الأجور : الأجر حسب الزمن: يحدد مسبقا بناء على العقد بين صاحب العمل و العامل بحيث يحدد فيه مدة العمل وعدد ساعاته باليوم. الأجر حسب الوحدات، عدد الوحدات المنتجة من العامل. أجر المكافأة: يجمع بين الأجر حسب الزمن و أجر الوحدات ، أجر قاعدي معين – الأجر الزمني .أجر إضافي : يكافأ به الفرد اذا زاد انتاجه عن مستوى معين تحدده المؤسسة.، أجر المجموعة: يتقاضى العاملون أجرا جماعيا ثم يوزعونه بينهم.
- عوامل تحديد مستوى وفقاً للقوانين والتشريعات السائدة، تكاليف المعيشة.جماعات الضغط والمساومات الجماعية (النقابات).سوق العمل وحالة الاقتصاد. قدرة المنظمة على دفع الأجور.الوظائف المستثناة لأهميتها وندرتها. عوامل غير عقلانية.

- نظريات أنظمة الأجور: نظام هلسي: خطة جديده لدفع الأجور على أساس تحديد الوقت القياسي لأداء عمل معين بحيث يحدد الأجر هنا بالإضافة الى الأجر الأساسي (القاعدي) بمكافأة تتغير حسب اقتصاد الوقت من طرف العامل بالقياس الى الوقت القياسي الذي يعتبر مقياسا عاديا للإنتاج. أمانظام تايلور : خطة لدفع الأجور على أساس الوحدة المنتجة والتي تسمى خطة الدفع بالقطعة، وهي تدخل في اطار عملية تنظيم العمل، والتي تتم فيها تحديد مستوى خطة قياسي للإنتاج على أساس الحركة والزمن.
- الطرق الوصفية (غير الكميه): أولا : طريقة الترتيب البسيطة. ثانيا : طريقة الدرجات (تدرج الوظائف) ومجموعة الطرق الكميه: طريقة النقاط :طريقة مقارنة العوامل.
- خطوات تصميم نظام الأجور : الخطوة الأولى:التمهيد لتصميم النظام. الخطوة الثانية:اختيار طريقة تقييم الوظائف. الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم.الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف. الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات. الخطوة السادسة :تسعير الدرجات .الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور.
- من القضايا المستقبلية لأنظمة الأجور : العلاقة بين مستوى الاجر ومستوى التضخم . مستقبل الوظائف الادارية والميدانية .هجرة الايدي العاملة الى دول توفر مظلة أمان اجتماعي ورفاه أكثر .العلاقة بين مستوى الاجور وساعات العمل. أنظمة الاجور في الشركات متعددة الجنسية .

أسئلة للمناقشة

س1 : اشرح مفهوم التعويض والمكافأة والأجر ؟

س2 : تناول عناصر نظام التعويضات ببيان مدلولها وعلاقتها ببعضها ؟

س3 : بين بشكل مفصل أنواع التعويضات وأنواع الاجور حسب الزمن وحسب الوحدات ؟

س4 : ماذا تعرف عن نظرية هلسي ونظرية تايلور مبينا مزايا وعيوب كل منها .

س5 : اذكر خطوات تصميم نظام الاجور موضحا الاطر العامة لكل خطوة ؟

س6 : وضح مدى تأثير نظام الحوافز على كفاءة الادارة والكفاءة الانتاجية؟

س7 : ظهرت تحديات جديدة ورؤى مستقبلية لأنظمة الاجور ، وضح ذلك مع التعرض للطروحات الجديدة التي فرضتها العولمة ؟

مصطلحات الفصل العاشر

Compensation	التعويضات
Commissions	العمولات
Overtime	الوقت الاضافي
Incentives	الحوافز
Participation in profits	المشاركة في الارباح
Travel	بدل نقل
Meals	بدل طعام
Housing allowances	بدل سكن
Health insurance	التأمين الصحى
Vacation	عطلة
Extra bonus	مكافأة اضافية
Retirement	تقاعد
determining	تحديد
Executives	تنفيذى
Feature	ميزة
Descriptive method	الطريقة الوصفية
Mini ranking method	طريقة الترتيب البسيط
Method of grading	طريقة التدرجات
Method of comparing factors	طريقة عناصر المقارنة
Basic salary	الراتب الاساسى
System properties wages	خصائص نظام الرواتب
Payroll Establishment	تأسيس كشف الرواتب
Address wages deviations	معالجة الانحراف في الرواتب
Negative deviation	انحراف سلبى
Positive deviation	انحراف ايجابى
Incentive systems	نظام المكآفئات
Means	وسائل
challenges facing the WPS	تحديات تواجه نظام الاجور

11



الفصل الحادي عشر

السلامة المهنية وصيانة المورد البشري

الفصل الحادي عشر

السلامة المهنية وصيانة المورد البشري

Occupational Safety and maintenance of human resource

مقدمة

يؤدي وجود نظام فعال للصحة والسلامة المهنية الى الحفاظ على مكونات الثروات الاقتصادية من التفتيت والضياع وذلك بالتحسب والتحوط من الاسباب المؤدية للمخاطر، واتخاذ الاجراءات والاحتياطيات الوقائية الكفيلة بمنع وقوعها أو الحد من تأثيرها ، فالصحة والسلامة المهنية تهدف الى ايجاد بيئة عمل آمنة ، خالية من المخاطر لحماية عناصر الانتاج (الانسان ، المواد ووسائل الانتاج) والحفاظ عليها من التلف والضياع للإسهام في الجهود المبذولة لرفع مستوى السلامة في المؤسسات الصناعية وزيادة وعي العمال بأمور الصحة والسلامة المهنية .

هذا ويعتبر موضوع الصحة والسلامة المهنية من الموضوعات التي حظيت باهتمام دولي منذ زمن بعيد وتاريخياً فإن الاهتمام الدولي بالسلامة المهنية(الأمن الصناعي) والعمل على منع حوادث العمل يرجع إلى عام (1889م) حين انعقد المؤتمر الدولي الأول للحوادث الصناعية والذي عقد بباريس وقد أوصى ذلك المؤتمر بإنشاء هيئة دولية دائمة لجذب الخبرة التي اكتسبت بمختلف البلاد في مجال تحقيق الأمن الصناعي، وخلال الحرب العالمية الأولى عقد مؤتمر دولي للعمال في مدينة (ليندر) وأوصى بضرورة تطوير تشريعات البلاد المتقدمة فيما يتعلق بالأمن الصناعي والصحة المهنية والعمل المشترك ضد السموم الصناعية وضد العمليات الخطرة والأمراض المهنية وفي الوقت الحالي تأسس على المستوى الدولي العديد من الهيئات المتخصصة في هذا المجال مثل منظمة العمل الدولية بمختلف الأجهزة التابعة لها بمنظمة الصحة العالمية وغيرها من المنظمات

وقد استبدلت دول العالم المتقدم اصطلاح الأمن الصناعي باصطلاح أخر هو السلامة والصحة المهنية .

مفهوم الصحة والسلامة المهنية :

تعددت التعاريف التي تتناول مفهوم الصحة والسلامة المهنية ،فقد عرفها الموسوي بأنها " ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث خلال العمل وذلك بإيجاد الظروف الملائمة المادية والنفسية للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية ".

أما عمر وصفي عقيلي فقد عرفها بأنها " مجموعة من المبادئ والقواعد التي يتم بموجبها حماية الموارد البشرية على اختلاف نوعياتهم وطبيعة أعمالهم من أخطار المهن التي يزاولونها سواء المادية الفسيولوجية أو النفسية وذلك من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة برنامج أمن وحماية مناسب يمكن بواسطته تقليل عدد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العاملون في مكان العمل أو منع حدوثها أثناء تأديتهم لأعمالهم وكذلك فهي مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم في إطار تشريعي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من خطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع.

فالسلامة تسعى لمنع وجود أسباب الحوادث والأخطار للحيلولة دون وقوعها ، وفي حالة وقوعها يكون الاستعداد لمواجهتها واحتوائها بتقليل الخسائر التي تنتج عنها بأقل درجة ممكنة" .والسلامة هي التصرف السليم النابع من إدراك الشخص وفطنته بمدى العقوبات التي قد تحدث جراء تصرفه في حالة عدم إتباع الإجراءات والاشتراطات والتعليمات المقننة للسلامة".

وتُعرف السلامة أيضا بأنها "مجموعة الإجراءات والاحتياجات الوقائية التي تُتخذ أو تُتبع بكفاءة عالية للتخطيط والإشراف والتشغيل والصيانة لضمان سلامة الفرد والاطمئنان على صحته".

وتُعرف السلامة المهنية بحماية العاملين من إصابات ناجمة عن حوادث ذات صلة بالعمل، وتُعرف الصحة المهنية بخلو العاملين من أمراض بدنية أو نفسية ذات صلة بالعمل، وتعرف البيئة الآمنة ببيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين.

وبذلك فإن السلامة والصحة المهنية هي العلم الذي يهتم بالحفاظ على سلامة وصحة الإنسان، وذلك بتوفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث أو الإصابات أو الأمراض المهنية، أو بعبارة أخرى هي مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم في إطار تشريعي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من خطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع.

وتُعرف إصابة العمل بأنها الإصابة التي تحدث للعامل في مكان العمل أو بسببه، وكذلك تعتبر الإصابات التي تقع للعمال في طريق ذهابهم إلى العمل أو طريق الرجوع من العمل إصابات عمل بشرط أن يكون الطريق الذي سلكه العامل هو الطريق المباشر دون توقف أو انحراف.

ويُعرف المرض المهني بأنه المرض الذي ينشأ بسبب التعرض لعوامل البيئة المصاحبة للعمل مثل العوامل الفيزيائية أو الكيميائية... وغيرها، الخطرة والمضرة بالصحة، ولفترات تعرض تزيد عن الحدود المسموح بها مما قد يؤدى إلى الوفاة أو الإصابة بمرض مزمن وتعتبر الأمراض المهنية من إصابات العمل.

مراحل تطور السلامة المهنية Development of vocational safety stages

يمكن تلخيص التغير أو التطور في هذا المجال في ثلاث مراحل:

1. **مرحلة الاهتمام بالأمن الصناعي Phase of the industrial security interest:** حيث كان من يحتاج الاهتمام هم المنظمات الصناعية التي تحدث فيها أنشطة تُعرض العاملين فيها لحوادث وأمراض. وقد بدا

الاهتمام بالأمن الصناعي أوالسلامة الصناعية مع بداية الثورة الصناعية في القرن 19م لتلافي الأخطار التي يتعرض لها العمال .

2. **مرحلة الاهتمام بالسلامة المهنية Phase attention to occupational safety**: وذلك بعد أن أدى التطور التكنولوجي إلى تصاعد حوادث العمل في المنظمات غير الصناعية أيضا ، كمنظمات النقل البري والجوي والمستشفيات والمتاجر وغيرها.

وعلى الرغم من أن بعض الكتّاب أشاروا الى أن الاهتمام بالسلامة المهنية بدأ بعد الثورة الصناعية في أوروبا ، إلا أن نظرة فاحصة ترينا أن الإسلام سبق الثورة الصناعية في دعوته إلى السلامة المهنية ومعالجته لهذه المسألة من خلال نظرة أشمل وأعم من النظرة المادية.. وفي الحديث الشريف " من كان أخوه يعمل تحت يده فليطعمه مما يأكل وليلبسه مما يلبس ولا تكلفوهم ما لا يطيقون ، فاذا كلفتموهم فأعينوهم " وغير ذلك من الدعوات الصريحة، الموجهة إلى كل إنسان، ربّ عمل كان، أو عامل، بهدف الحرص على السلامة العامة، وقبل كل ذلك شعور العامل بالمسؤولية تجاه الأمانة التي بين يديه، وبالتالي وجوب اتباع أصول السلامة في كل أعماله وتصرفاته.

3. **مرحلة الاهتمام بتوفير بيئة آمنة** Phase of interest in providing a safe environment: بمعنى سلامة وصحة الفرد وخلوه من الأمراض والحوادث بغض النظر عن مصدرها ، حيث وجدت المنظمات بان من الممكن أن يتعرض الفرد لحوادث ومخاطر يصعب تحديد مصدرها وتؤثر على أدائه، بل قد يتعرض لحوادث وأمراض من مصادر غير العمل مثل الامراض المعدية ومشاكل الإدمان التي تنعكس على ادائه والتزامه بعمله.

وأشارت إحدى الدراسات الحديثة التي أجرتها منظمة العمل الدولية (ILO) إلى التكاليف الباهظة لأحوال العمل غير الآمنة حيث تفيد الدراسة أن عدد الخسائر في الأرواح التي تسببها الحوادث في أماكن العمل تقدّر بأكثر من 2.3 مليون فرد سنويا على مستوى العالم حيث تقع أكثر من 317 مليون حادثة في مواقع العمل والمكاتب على مستوى العالم سنويا. وإلى جانب الخسائر في الأرواح تشير التقديرات إلى أن الحوادث وممارسات العمل السيئة تكلف الاقتصاد العالمي خسائر تبلغ نسبتها 4 ٪ من حجم الناتج القومي العالمي سنويا". كما أن تمكين العاملين في قطاع الصحة والسلامة المهنية (IOSH) في المنطقة حيث يكونوا أكثر فعالية وتفاعلا في الحد من نسب المرض الصحي المرتبط بالعمل إلى جانب تمكينهم من المساهمة في دعم ممارسات الصحة والتأهيل الجيد في أماكن عملهم، ويعد محترفو الصحة والسلامة المهنية هم الأجدر بتعزيز التوعية بقضايا الصحة والسلامة على مستوى القيادات المؤسسية بالمنطقة. كما أنهم من العناصر الأساسية أيضا في دعم الصحة الجيدة في أماكن العمل.

أهمية السلامة المهنية : The importance of occupational safety

تتلخص أهمية توفير بيئة آمنة وصحية في الآتي:

1. **التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته**، حيث تؤدي إلى تعطيله عن العمل، بالإضافة إلى احتمال إصابته بعجز دائم أو الوفاة.
2. **تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين**، وعلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة (اثر أي إصابة لا تنحصر على من يتعرض لها فقط بل على زملائه أيضا).
3. **تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام**، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدرا مهما لتقليل الإنتاجية والأداء بسبب ما تحدثه من خسائر مالية وإيقاف للعمل.

4. **تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموما**، فهي تسبب إهدارا للموارد البشرية والمادية، وتولد أعباءاً على الأنظمة الصحية.

ولتوضيح أكثر وبشكل عام، فالخسائر والأضرار المترتبة على حوادث وإصابات العاملين، يمكن النظر إليها على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الدولة. كما يلي:

- **على مستوى المنظمة**: هناك مجموعة التكاليف المباشرة لحوادث العمل مثل (تكاليف الأفراد المصابين، ومبالغ التعويضات أو المعاشات المدفوعة لهم في حالات العجز أو الوفاة). ومجموعة التكاليف غير المباشرة وتشمل (تكاليف الوقت الضائع للعامل المصاب، وتكاليف الوقت الضائع للعمال الآخرين الذين توقفوا عن العمل بسبب حب الاستطلاع أو المشاركة الوجدانية أو لمساعدة العامل المصاب، وتكاليف الوقت الضائع للمشرف أو الملاحظ، وتكاليف الوقت الذي قضاه رجال الإسعافات الأولية، وتكاليف التلفيات في الآلات والمواد المستخدمة، وتكاليف عدم الانتهاء من برامج الإنتاج في مواعيدها المحددة وغرامات التأخير والمصاريف القضائية بسبب عدم الوفاء بالعقود، وتكاليف المزايا والخدمات الاجتماعية المدفوعة للعمال المصابين دون الحصول على عمل في مقابلها، الأرباح الضائعة بسبب انخفاض إنتاجية العمال المصابين وعطل المكائن وضعف الروح المعنوية لباقي العمال) . كما أن هناك آثار اجتماعية ونفسية لحوادث وإصابات العمل، وهنا الخسائر لا يمكن قياسها، فالآلام النفسية والحزن والمعاناة المترتبة على فقد رب الأسرة أو أحد أفرادها هي أمور غير قابلة للقياس الكمي، تماما كما هو الأمر في حالات العجز الكلي أو الجزئي والتي قد تتسبب في حالات الشلل أو حتى فقد أحد أعضاء الجسم.

- **على مستوى الدولة :** إن الخسائر الاقتصادية لتلك المنظمات مجتمعة تمثل على المستوى القومي خسائر يتحملها في النهاية أفراد المجتمع، فالأفراد المصابون ينقطعون عن أعمالهم لحين الانتهاء من علاجهم، ويخسر المجتمع تلك الأيام المفقودة والتي ضاعت دونما إنتاج، مما يؤثر وبشكل بالغ على الناتج القومي للبلاد وعلى مستوى معيشة الأفراد . وكما يقال " درهم وقاية خير من قنطار علاج " فما تنفقه الدولة من أموال على علاج الموظفين واصلاح ما نجم عن سوء الاستخدام من اعطال يفوق اضعاف ما تنفقه على التدريب والتأهيل والتوعية الكفيلة بتقليل الاخطاء وتوعية القائمين على الاعمال بما يحقق الاهداف ويضع حدا للهدر في الموارد البشرية والمادية والمالية . لذا تلجأ الجهات الرسمية لتنظيم برامج ما قبل المهنة وأثناء وبعد استلام العمل .

التزام الإدارة العليا في تحقيق السلامة المهنية High level commitment in achieving occupational safety:

يتفق معظم خبراء الأمن على أن الالتزام بالسلامة الوظيفية يبدأ من الإدارة العليا ، وبدون الالتزام التام والكامل لكل المستويات الإدارية فإن المحاولات لخفض التصرفات غير الآمنة من جانب العمال ستلاقي نجاحا أقل. والمراقب أو المشرف في المستوي الإشرافي الأول يعد بمثابة حلقة الربط الهامة في السلسلة، فإذا لم يتعامل المشرف مع السلامة الوظيفية بجدية كاملة فلا يُتوقع ممن هم تحت مسؤوليته فعل ذلك.

الأهداف العامة للسلامة والصحة المهنية: General objectives of the Occupational Safety and Health

1. حماية العنصر البشري من الإصابات الناجمة عن مخاطر بيئة العمل وذلك بمنع تعرضهم للحوادث والإصابات والأمراض المهنية.

2. الحفاظ على مقومات العنصر المادي المتمثل في المنشآت وما تحتويه من أجهزة ومعدات من التلف والضياع نتيجة للحوادث.

3. توفير وتنفيذ كافة اشتراطات السلامة والصحة المهنية التي تكفل توفير بيئة آمنة تحقق الوقاية من المخاطر للعنصرين البشري والمادي.

4. تستهدف السلامة والصحة المهنية كمنهج علمي تثبيت الأمان والطمأنينة في قلوب العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم والحد من نوبات القلق والفزع الذي ينتابهم وهم يتعايشون بحكم ضروريات الحياة مع أدوات ومواد وآلات يكمن بين ثناياها الخطر الذي يتهدد حياتهم وتحت ظروف غير مأمونة تعرض حياتهم بين وقت وآخر لأخطار فادحة.

ولكي تتحقق الأهداف السابق ذكرها لابد من توافر المقومات التالية :

1 - التخطيط الفني السليم والهادف لأسس الوقاية في المنظمات.

2 - التشريع النابع من الحاجة إلى تنفيذ هذا التخطيط الفني

3 - التنفيذ المبنى على الأسس العلمية السليمة عند عمليات الإنشاء مع توفير الأجهزة الفنية المتخصصة لضمان استمرار تنفيذ خدمات السلامة والصحة المهنية.

واجبات إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية

Occupational Safety Systems Dept. Duties

هناك العديد من الواجبات والمسؤوليات التي يجب على ادارة انظمة الامن والسلامةالمهنية ان تقوم وتهتم بها وتعمل على وضع قواعد لها و لتتمكن من عملية تفعيل هذه الواجبات والانتقال الى مرحلة حيز التطبيق سواء من قبلها او من قبل العمال يجب ان تضع خطة عمل تتمكن من خلالها من تحديد استراتيجيتها ومسارها ومسؤولياتها في العمل لتتمكن من وضع

الاساسيات ومن ثم تنظيمها داخل اطار يلبى القوانين والتشريعات الموجودة وتوفير كل متطلبات نشر الوعى الوقائي ووضع برنامج عملى ضمن الخطة الأساسية يتضمن التدريب والتأهيل والية عمل تشمل الاشراف والتوجيه والمتابعة ومن خلال كل هذه الخطوات تكون واجباتها ومسؤولياتها بموضع التنفيذ من الجميع

ومن واجبات ادارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية الآتي:

1. تعتمد قواعد و اجراءات والتعليمات الفنية والارشادات بشأن تنفيذ سياسة الأمن والسلامة في العمل.
2. العمل بأسس الأمن والسلامة والجودة والارتقاء بها إلى المعايير الموضوعة من قبل المنظمة.
3. وضع معايير للأمن والسلامة والصحة المهنية والسلامة.
4. تنفيذ معايير الجودة.
5. العمل على منع الأسباب والأفعال التى قد تؤدى إلى الإصابة أو حوادث إثناء العمل.
6. عمل تقييم وتخمين وتحليل للمخاطر سواء لمقر العمل او الآلات والواجبات.
7. الاشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق تعليمات الامن والسلامة المهنية.
8. التأكد من التزام العاملين بارتداء تجهيزات الوقاية الشخصية اثناء العمل.
9. القيام بتفتيش دوري لمقرات العمل .
10. وضع برامج تدريب للعاملين الجدد لتعريفهم بأساسيات الامن والسلامة المهنية في عملهم.

11. القيام بعمل دورات في السلامة المهنية سواء التخصصية والعامة للعاملين في المؤسسة.
12. نشر الوعي والتثقيف في الأمن والسلامة المهنية عن طريق اللوحات الإرشادية والمنشورات والكتيبات.
13. أجراء التحقيقات في حوادث السلامة المهنية وعمل دراسات ميدانيه عن اسباب الحوادث لوضع توصيات للحد منها.
14. متابعة التقارير والابحاث سواء المحلية او الاقليمية او العالمية المختصة في السلامة المهنية لمواكبة تطورها وبدورها تقوم بتحديث وتطوير عملها.

منظومة عمل أدارة أنظمة الامن والسلامةالمهنية

Dept. Framework Occupational Safety Systems

مهام عمل أدارة أنظمة الامن والسلامة المهنية في المنظمة هي اداره سياسة السلامة والصحة المهنية والتخطيط والتطوير والتنسيق وهمزة الوصل ما بين الادارات الاخرى في المنظمة او المؤسسة والاشراف الكامل على اعمال السلامة المهنية في المنظمة بهدف الارتقاء بأسس السلامة بالمؤسسة إلى المعايير التى تضمن سلامة العاملين وتعمل على نشر الوعي والتثقيف فيما يخص السلامة المهنية ووضع معايير البيئة والصحة والسلامة المتكاملة.

ومن مهامها ما يلى:

الادارة Management إن العمل الإداري لأنظمة الامن والسلامة المهنية ينطوي على ممارسة مجموعة من الأنشطة وهي التخطيط، التنظيم ، التوجيه والرقابة.

❖ التخطيط Planning ينطوي على محاولة التخطيط للمستقبل وتنفيذ متطلبات ادارة السلامة المهنية ويرتكز التخطيط على الاتي:

أ - تحديد الأهداف

ب - وضع الاستراتيجيات

ت - رسم سياسات السلامة والصحة المهنية

ث - تحديد الإجراءات والقواعد و إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

❖ التنظيم Organization ينطوي على تحديد الاعمال المطلوب تنفيذها لتحقيق الأهداف في عملية التخطيط والقيام بالأعمال التالية:

أ - التحقق من نظام أدارة الصحةوالسلامةالمهنية

ب - متابعه الافعال

ت - توثيق المعلومات والنتائج

ث - تمكين ادارة الصحة والسلامة المهنية من معرفة وتنفيذ نصوص وتشريعات السلامة والصحة المهنية.

❖ التوجيه والرقابة Direction And Auditing هي عملية ارشاد واشراف للسلامة المهنية باستعمال طرق التدقيق في مقر العمل والعمال وتتضمن التحقق من الاتي:

أ - التأكد من تطبيق اشتراطات السلامة المهنية في مقر العمل

ب - التأكد من التزام العمال بالتعليمات

ت - التأكد من فعالية الاجراء

الاسباب المؤدية لإصابات العمل واجراءات الوقاية منها :

Reasons for work accidents and prevention measures,

❖ تتنوع الأسباب المؤدية للحوادث ، نعدد أهمها:

أ. **الأسباب الشخصية Personal reasons:** تعتبر الامراض الجسدية كضعف البصر وضعف تمييز أجزاء العمل أو الأجزاء المتحركة في الآلات من أسباب إصابة العامل ، لذا من الضروري أن يتمتع العامل بقوة بصر مناسبة تمكنه من أداء عمله بدون خطورة، كما أن ضعف السمع وعدم تمتع العامل بقوة سمع مناسبة تجنبه الوقوع في الخطأ و تلافي حدوث الإصابات و الحوادث المختلفة، فكلما كان العامل يتمتع بحالة صحية جيدة، كلما زادت قدرته على تحمل ظروف العمل وتجنب الإعياء والتعب السريع، خاصة في المهن التي تتطلب قدرة جسدية معينة، كالآلات الثقيلة والروافع أو العمل في المناجم و ما شابه ذلك. كما أن الحالة النفسية والتأزم النفسي يزيد من معدل وقوع الإصابات و حوادث العمل ، حيث يفقد الإنسان السيطرة على جهازه العصبي و يتشتت ذهنه ويقل تركيزه ، وعلى العكس من ذلك فارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين يزيد من نشاطهم و يحسن من إنتاجهم و يقلل فرص تعرضهم للمخاطر.

ب. **أسباب مهنية:** الخبرة و المهارة من الشروط الأساسية لإتقان أي عمل و القيام به على أكمل صورة إلا أن المهارة قد تكون سبباً مباشراً في وقوع حوادث و إصابات العمل و ذلك حين تصل بصاحبها إلى درجة الغرور و اللامبالاة في أداء العمل من منطق أنه يعرف كل شيء ، و كذلك التوازن بين سرعة الإدراك و سرعة الحركة فمن تكون حركتهم أسرع من إدراكهم يوقعون أنفسهم في حوادث خطيرة.

ت.**أسباب متفرقة:** ومنها عدم اختيار العامل المناسب للعمل المناسب الذي يلائم قدراته العقلية و النفسية و الجسمية و خبرته ومهاراته في أداء العمل و يلائم مؤهلاته و طموحاته، وعدم تعريف العامل بمخاطر الآلة التي يعمل عليها ، وكذلك تحديد الراتب على أساس القطعة مما يؤدي إلى زيادة سرعة العامل وتخليه عن قواعد السلامة وإهمال العامل لقواعد و تعليمات الأمان، ومن الاسباب أيضاًالعمل على الماكينات و الآلات دون تخويل مسبق و دون تدريب وخارج أوقات الدوام.

ث. **الأسباب الميكانيكية Mechanical reasons** : متعلقة بوسائل الإنتاج ومن ماكينات وأجهزة وعدد وينتج عنها أضرار لعدم صلاحيتها للعمل أو قلة الصيانة أو عدم احتوائها على الاحتياجات الوقائية، فلا بد من استخدام الحواجز الواقية لحماية العاملين من المخاطر التي قد تنجم عن الأجزاء الخطرة في الآلات و التي يخلو تصميمها من وجود حواجز وقائية و أنظمة حماية ونذكر من الحواجز الوقائية:

الثابتة : تثبت حول الأجزاء المراد الحماية ممن مخاطرها مع إمكانية إزالتها عند الحاجة.

المتحركة : القابلة للضبط عندما لا تسمح طبيعة عمل الماكينة من تثبيت عمل حاجز واقٍ ثابت عليها.

الأوتوماتيكية : مثل الخلايا الضوئية حيث تنبعث من الحاجز خطوط ضوئية غير مرئية متوازية تغطي منطقة الخطر في الآلة (سكاكين القطع مثلاً) وعند وجود أطراف الإنسان في منطقة الخطر فتحجب هذه الأطراف الخطوط الضوئية يؤدي إلى فصل التيار الكهربائي عن الآلة و تلافي الخطر.

ج. **الأسباب الفيزيائية (الفيزيقية)Physical reasons:** تشمل جميع العوامل الفيزيائية التي تتواجد في بيئة العمل و التي يمكن أن تؤثر سلباً

على صحة و حياة العاملين في حال تجاوزها الحد المسموح به و يبدأ تأثيرها من انعكاسها في إنتاجيتهم ثم إصابتهم بالأمراض ، و تشمل:

1. **الضجيج الصناعي** Industrial noise: وهو الصوت المزعج و المتألف من خليط متنافر من الأصوات غير المرغوب بها ، مصادرها : مكان العمل نفسه والآلات والماكنات والمولدات الكهربائية ، ويؤثر على السمع ، والدورة الدموية ، المعدة ، الغدد الصماء ، والتركيز ، الوقاية منها تكون باستعمال سدادات القطن ، و الطرق الهندسية باستخدام المواد الماصة للصوت ، و تثبيت الآلات والماكنات بشكل جيد على قواعد ثابتة.
2. **الرطوبة** :Dampness حذرت دراسة طبية حديثة من أن المكاتب المليئة بالرطوبة نتيجة تسرب المياه في جدرانها تُعرّض العاملين فيها لخطر الإصابة بالربو والأزمات التنفسية و النزلات الصدرية الحادة ، وأكدت دراسة أخرى أن موظفي المكاتب في المباني الغضة التي يتسرب إليها الماء لفترات طويلة أكثر عرضة للإصابة بالأزمات الرئوية و الصفير التنفسي ونوبات صدرية أكثر من غيرهم ، وأثبتت دراسة أمريكية حديثة أن هناك علاقة بين عفونة المباني الرطبة وأمراض القناة التنفسية .
3. **الإضاءة:** Illumination إن الإضاءة الكافية و المناسبة عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل كشرط أساسي للعمل ذاته ، ذلك أن رؤية عناصر بيئة العمل أمر ضروري و غاية في الأهمية لضمان العمل بصورة سليمة و صحية ، و بالتالي ترتفع الإنتاجية ويتحسن الأداء ، فأجزاء الآلة و المواد الخام لا يتم التعامل معها إن لم يكن بالإمكان رؤيتها ، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الاقتصاد في استهلاك مصادر الطاقة وعدم التبذير .

4. **الحـرارة** :Temperature ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر له درجة حرارة معتدلة سواء أكان العمل ذهنياً أم عضلياً فإن كفاءة الفرد تقل فيه ، كلما كانت درجة الحرارة مرتفعة أو انخفضت عن المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً تسبب الضيق للعامل و تؤثر سلباً على إنتاجيته و نفسيته .
5. **التهوية** :Ventilation لقد بينت دراسات و بحوث لجنة التهوية التابعة لولاية نيويورك أن الحرارة المرتفعة و الهواء الراكد يخلان بالعمل البدني، والمعروف أن العمال في مثل هذه الأجواء يكونون أكثر عرضة للأمراض كالروماتيزم والأمراض التنفس وأن ذلك يعوق من قدرة الجسم على تنظيم حرارته، و من هنا يأتي شعوره بالضيق والخمول والإرهاق والاختناق مع انعدام تحرك الهواء، لذا يُنصح دائماً بتكييف الهواء وتجديده للحصول على النتائج المرغوبة.
6. **التلوث** : Pollution يتعرض العاملون لعدد كبير من المواد التي يمكن أن تؤدي إلى أمراض مختلفة و تكون سامة ، والأمر الذي يثير الدهشة أن عدداً كبيراً من هذه المواد يستخدم دون قيود أو ضوابط على الرغم من الجهود المبذولة لاستبعادها ، من مواقع العمل.
7. **الموسيقى**:Music نشط البحث عن تأثير الموسيقى خلال العمل في الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين،وهل أن سماع الموسيقى أثناء العمل يزيد إنتاجيتهم ويرفع الروح المعنوية لهم وقد أثبتت بعض الدراسات أن مستخدمي المصانع يفضلون العمل مع سماع الموسيقى أثناء العمل، و البعض الآخر تضايقهم الموسيقى و تتراوح نسبة هؤلاء بين 1 -10 ٪، وأن العلاقة عكسية بين السن و تفضيل العمل مع سماع الموسيقى، والعمال صغار السن و عديمي الخبرة الذين يزاولون أعمالاً بسيطة متكررة وروتينية يزيد إنتاجهم عند سماع الموسيقى.

8. **الاهتزازات : Vibrations** هي أكثر جوانب الحركة شيوعاً فكل وسائط النقل تعرض من يستقلها إلى درجة معينة من الاهتزازات ، وبعض الآلات الصناعية تصدر الاهتزازات تؤثر على من يقوم بتشغيلها ، و بينت الدراسات أن العمال الذين يتعرضون للاهتزازات لفترات طويلة سيعانون مستقبلاً من مشكلات في الظهر والمفاصل واضطراب في البصر، أما الآثار النفسية للاهتزازات فهي الأكثر شيوعاً مثل مشاعر الضيق والتشتت الذهني الناجم عن الاهتزازات والحركة وربما تؤدي إلى فقدان القدرة على تحديد الاتجاهات مكاناً و زماناً و دوار الحركة.
9. **المواد الكيماوية :** و تقسم إلى عدة أنواع منها: مواد سامة (عالية و متوسطة و مجهولة السمية) ومواد مشعّة ومواد مؤكسدة ومواد متفجرة ومواد سريعة الاشتعال ومواد مخرشة و مهيجة ومواد مسرطنة.

ح. الأسباب الكهربائية Causes electrical: تشمل ملاءمة التوصيلات الكهربائية، الأجزاء الناقلة غير الموصلة للتيار، التيارات الأرضية، القوس الكهربائي، وقوع تجهيزات التوتر الكهربائي المنخفض تحت تأثير التوتر المرتفع، والكهرباء الساكنة، وتسبب الصدمة والصعقة الكهربائية، للوقاية من هذه المخاطر الكهربائية يجب اتباع قواعد الأمان و منها:

1. استعمال المواد العازلة واختبارها دورياً.
2. استخدام الجهد الكهربائي المنخفض.
3. إيقاف تشغيل واستخدام الأجهزة المعيبة.
4. توعية العاملين بمخاطر التيار الكهربائي.
5. عدم لمس خطوط نقل التيار الكهربائي.

6. استخدام العزل الأرضي.
7. تبريد بعض الأجهزة الكهربائية.
8. توفير وسائل و معدات إطفاء الحريق.

تشريعات السلامة المهنية: Occupational safety legislate

المعايير الدولية في السلامة والصحة المهنية International standards in occupational safety and health

تعالج الاتفاقيات المدرجة معظم القرارات التي اعتمدها مؤتمر العمل الدولي – جنيف. في هذا المجال ومنها المشاكل التقنية المتعلقة بظروف الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية. وقد أخذت هذه القرارات في عين الاعتبار التطورات التكنولوجية والعلمية وكذلك تطور الممارسات التنظيمية للعمل داخل المنشأة وتتضمن أحكامها التزامات ملزمة وبالغة الدقة.

ولبعض هذه الاتفاقيات والتوصيات التقنية أهمية خاصة بالنسبة للبلدان النامية. ستقتصر الإشارة باختصار في هذا الصدد على اتفاقية منع الحوادث الصناعية الكبرى (رقم 174)؛ واتفاقية السلامة في استعمال المواد الكيميائية (رقم 170)؛ واتفاقية السلامة والصحة في البناء (رقم 167)؛ واتفاقية خدمات الصحة المهنية (رقم 161)؛ واتفاقية السلامة والصحة المهنية (رقم 155)؛ والتوصيات المرافقة لها.

اتفاقية وتوصية منع وقوع الحوادث الصناعية الكبرى (رقم 174) Convention on the prevention of major industrial accidents

إن الهدف من اتفاقية منع وقوع الحوادث الصناعية الكبرى هو الحد من وقوع هذه الحوادث الناتجة عن استعمال المواد الكيميائية الخطرة والتخفيف من آثارها في حال وقوعها. وتنطبق هذه الاتفاقية على جميع منشآت

المخاطر الكبرى باستثناء المنشآت والمصانع النووية التي تجهز مواد مشعة ما عدا أماكن مناولة المواد غير المشعة في هذه المنشآت، والمنشآت العسكرية وأعمال النقل خارج موقع المنشاة بوسيلة أخرى غير النقل بواسطة الأنابيب. إلا انه يجوز لأي دولة عضو، بعد استشارة المنظمات الممثلة لأصحاب العمل والعمال المعنيين وغيرها من الأطراف المعنية التي يمكن أن تتأثر، أن تستثني من تطبيق الاتفاقية منشآت أو فروع أخرى من النشاط الاقتصادي والتي تتوفر فيها حماية مماثلة . وعند التصديق على الاتفاقية، يجب أن تضع الدولة العضو على ضوء القوانين واللوائح والظروف والممارسات الوطنية وبالتشاور مع أكثر المنظمات تمثيلا لأصحاب العمل والعمال ومع الأطراف المعنية الأخرى، سياسة وطنية متسقة بشان حماية العمال من مخاطر الحوادث الكبرى، وتنفذها وتراجعها دوريا، آخذة في الاعتبار آثارها على الجمهور والبيئة. كما وتنفذ هذه السياسة عن طريق تدابير للوقاية والحماية من أجل منشآت المخاطر الكبرى، وتحدد الاتفاقية مسؤولية السلطة المختصة والتي عليها إعداد خطط وإجراءات للطوارئ لحماية السكان والبيئة خارج موقع كل منظمة بالإضافة إلى نشر المعلومات عن تدابير السلامة والسلوك السليم الذي ينبغي إتباعه عند وقوع حادث كبير.

اتفاقية السلامة في استعمال المواد الكيميائية في العمل (رقم 170)

Convention on the safety of chemicals us usage at work

تنطبق هذه الاتفاقية على جميع فروع النشاط الاقتصادي التي تستعمل فيها مواد كيميائية، مع سماحها ببعض الاستثناءات التي تشمل منشآت أو منتجات معينة لها مشاكل خاصة ذات طابع جوهري وحالات تكون فيها الحماية العامة لا تقل عن تلك الناتجة عن تطبيق أحكام الاتفاقية .

تنص الاتفاقية على انه يتعين على كل دولة أن تعتمد على ضوء ظروفها الوطنية وبالتشاور مع المنظمات الأكثر تمثيلاً لأصحاب العمل والعمال إلى وضع وتطبيق سياسة متسقة في مجال السلامة في استعمال المواد الكيميائية في العمل

ومراجعتها بصورة دورية. وتمنح الاتفاقية السلطة المختصة الحق بان تخطر أو تقيد استعمال هذه المواد. كما وتشير إلى ضرورة تطبيق نظم ومعايير محددة ومناسبة لتصنيف المواد الكيميائية وفقاً لنوع ودرجة خطورتها والى ضرورة وضع بطاقات التعريف توضيحاً لهوية هذه المواد وتوفير بيانات السلامة الكيميائية لأصحاب العمل للمواد الكيميائية الخطرة. وتنص الاتفاقية أيضا على مسؤولية الموردين للمواد الكيميائية سواء كانوا صناعاً أو مستوردين أو موزعين مشترطة تصنيف المواد وفقاً لنص الاتفاقية وعنوانها وتوفير بطاقات التعريف الخاصة بها . أما مسؤولية أصحاب الأعمال فتشمل وضع بطاقات التعريف وعدم استعمال المواد غير المصنفة أو ا لمحددة هويتها والاحتفاظ بسجل بالمواد الكيميائية الخطرة مع إتاحة هذا السجل لجميع العمال. كما ويلتزم أصحاب العمل عند نقل المواد الكيميائية بضمان توضيح هوية المحتويات بطريقة تمكن العمال بالتعرف على هويتها والأخطار المرتبطة بها بالإضافة إلى الاحتياطات الواجب اتخاذها. هذا وعلى أصحاب العمل ضمان عدم تعرض العمال للمواد الخطرة وذلك بأخذ العينات اللازمة لذلك. كما وتشير الاتفاقية إلى سلسلة من الإجراءات المتعلقة بمراقبة العمليات وحماية العمال بالوسائل الملائمة مثل اختيار المواد الكيميائية والتكنولوجيا الأقل خطورة واستخدام أساليب التحكم الهندسي واعتماد تدابير الوقاية الصحية وتقدم المعدات وملابس الوقاية الفردية للعمال دون مقابل وتوفير الإسعافات الأولية واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة حالة الطوارئ. هذا بالإضافة إلى التخلص السليم من الحاويات والمواد الكيميائية وتوفير المعلومات والتدريب بصورة متواصلة والتعاون الوثيق مع العمال أو ممثليهم فيما يتعلق بالسلامة في استعمال المواد الكيميائية.

والاتفاقية تشير أيضا إلى واجبات العمال فيما يتعلق بالتعاون الوثيق مع أصحاب العمل والامتثال إلى جميع الإجراءات والممارسات المتعلقة بالسلامة والالتزام باتخاذ كل الخطوات المعقولة التي تزيل أو تقلل الخطر في بيئة العمل،

والى حقوق العمال وممثليهم في الابتعاد عن خطر ناجم عن استعمال مواد كيميائية شرط أن يكون تبريراً لذلك وان يعلم المشرف على العمل على الفور. وفي المقابل يحمي العامل الذي يبتعد بنفسه عن الخطر بمقتضى أحكام الاتفاقية من نتائج تسيء إليه دون داع. ومن حق العمال أيضا الحصول على معلومات عن هوية المواد الكيميائية مع بطاقات التعريف .

اتفاقية السلامة والصحة المهنية في البناء رقم(167) Convention on the occupational health and safety in construction

تنص هذه الاتفاقية التي تنطبق على جميع أنشطة البناء أي على أشغال البناء، والهندسة المدنية، والتركيب والفك (ويتضمن ذلك أي نشاط أو عمل أو عملية نقل تجري في أي موقع بناء ابتداء من تحضير الموقع إلى انتهاء المشروع). وتشير الاتفاقية إلى اتخاذ تدابير لضمان قيام تعاون بين أصحاب العمل والعمال وتوجب أصحاب العمل والعاملين لحسابهم الخاص بان يلتزموا بتدابير السلامة والصحة المقررة في مكان العمل .

كما وتنيط الاتفاقية مسؤولية تنسيق تدابير السلامة والصحة بالمتعاقد الرئيسي في حال وجود اثنان ا و أكثر من أصحاب العمل في الموقع الواحد.

وتتناول الاتفاقية أيضا في مجال تدابير الحماية والوقاية سلامة أماكن العمل، والأجهزة والمعدات الرافعة، ومعدات النقل وإزاحة التراب ومناولة المواد، والتجهيزات والآلات والمعدات والعدد، والعمل على مستويات مرتفعة بما في ذلك الأسطح والعمل في الفجوات والإنفاق والحفر والسدود وتحت الهواء المضغوط بالإضافة إلى العمل فوق الماء وفي عمليات الهدم. كما وتتناول أيضا التعرض للأخطار والمحاذير الصحية الفيزيائية والكيميائية كالكهرباء والمتفجرات والإضاءة والاحتياطات ضد الحريق. وتشير الاتفاقية إلى توفير واستعمال معدات الوقاية الشخصية والألبسة الواقية والى تدابير الإسعافات الأولية والرعاية والتوعية والتدريب والإبلاغ عن الحوادث والأمراض.

اتفاقية خدمات الصحة المهنية رقم (161) Occupational Health Services Convention

يجب أن تقام عن طريق التشريع أو الاتفاقات الجماعية أو عن أي طريق معتمد آخر تدريجياً أقسام للصحة المهنية من أجل جميع العمال، ويكون دورها وقائيا وإرشاديا بصورة رئيسة، في إطار سياسة وطنية متسقة، وتستشار المنظمات الأكثر تمثيلا لأصحاب العمل والعمال في هذا النوع، ويجوز تنظيم أقسام الصحة المهنية أما في شكل قسم يخدم مؤسسة واحدة أو في شكل قسم مشترك يخدم عدة مؤسسات معاً، ويمكن أن تنظمها المؤسسات أو مجموعات من المؤسسات، أو السلطات العامة، أو مؤسسات الضمان الاجتماعي، أو هيئة أخرى يرخص لها بذلك. وعلى أصحاب العمل والعمال وممثليهم أن يتعاونوا ويشاركوا في تشغيلها، وتتمثل مهام هذه الأقسام في تحديد وتقييم المخاطر الصحية في مواقع العمل عن طريق مراقبة بيئة وأساليب العمل، وكذلك صحة العمال من حيث علاقتها بالعمل. وتسدي هذه الأقسام نصائح في هذا المجال وتشجع تكييف العمل مع العمال وتوعية هؤلاء وتدريبهم وتثقيفهم. وهي تنظم الإسعافات الأولية وتشارك في تحليل أسباب حوادث العمل والأمراض المهنية، وتساهم في أنشطة إعادة التأهيل المهني، وتتعاون هذه الأقسام مع سائر الأقسام في المؤسسة، ومع الأقسام الأخرى بتقديم الخدمات الصحية، وينبغي أن يكون العاملون في هذه الأقسام، ممن تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة، باستقلال مهني تام، وينبغي أن تطلع هذه الأقسام على أي عوامل معروفة أو مشتبه فيها من شأنها أن تؤثر على صحة العمال.

اتفاقيــة الســلامة والصــحة المهنيــة (رقــم 155) The Convention on Occupational Safety and Health

تنص هذه الاتفاقية التي تنطبق على جميع فروع النشاط الاقتصادي وعلى جميع العمال بمن فيهم موظفو الخدمة العامة على انه يتعين على كل دولة أن تعتمد على ضوء ظروفها الوطنية وبالتشاور مع المنظمات الأكثر تمثيلا لأصحاب العمل والعمال، إلى وضع وتطبيق سياسة وطنية متسقة في مجال سلامة وصحة العمال وبيئة العمل، والى مراجعة هذه السياسة بصورة دورية. والهدف من هذه السياسة هو الوقاية من الحوادث والإصابات الصحية الناجمة عن العمل بالإقلال إلى أدنى حد من المخاطر المرتبطة ببيئة العمل وذلك بالقدر المعقول والمستطاع . وتحدد الاتفاقية مجالات العمل الرئيسة لسياسة من هذا النوع. وتضع مجموعة من المعايير المفصلة إلى حد ما بشأن الإجراءات التي يجب اتخاذها على صعيد البلد وتلك التي يجب اتخاذها على صعيد المنظمة.

وفي هذا السياق، تنص الاتفاقية بصورة عامة على اعتماد تدابير تشريعية وتنظيمية أو تدابير ضرورية أخرى (بما في ذلك التدريب)، وعلى إقامة نظام للتفتيش، كما تحدد التدابير الواجب اتخاذها بمجرد انتهاء مرحلة تصميم الآلات والمواد وغيرها بل وقبل تداولها .

وتوضح الاتفاقية، فيما توضحه، إن على أصحاب العمل تقديم الملابس والمعدات الواقية، وان يضمنوا بالقدر المعقول والمستطاع خلو بيئة العمل، والآلات، والمعدات، وطرائق العمل، والمواد، الخ... الخاضعة لإشرافهم من أية مخاطر على سلامة وصحة العمال .

وتنص الاتفاقية أيضاً على أن يتعاون العمال وممثليهم في المؤسسة مع صاحب عملهم في إنجاز الواجبات التي تقع عليه، وعلى حماية العامل الذي ينسحب من مركز عمل يعتقد لسبب معقول انه يشكّل خطراً وشيكاً وشديداً على حياته أو صحته ويبلّغ عن هذا فوراً.

ملخص الفصل الحادي عشر

- تعرف السلامة والصحة المهنية بأنها " العلم الذي يهتم بالحفاظ على سلامة وصحة الإنسان ، وذلك بتوفير بيئات عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث أو الإصابات أو الأمراض المهنية "
- مراحل تطور السلامة المهنية: مرحلة الاهتمام بالأمن الصناعي ، مرحلة الاهتمام بالسلامة المهنية، مرحلة الاهتمام بتوفير بيئة آمنة.
- تتمثل أهمية السلامة المهنية في التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته و تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين ، كما تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام وكذلك تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموما.
- من أهم واجبات ادارة أنظمة الامن و السلامة المهنية العمل بأسس الأمن والسلامة والجودة والارتقاء بها إلى المعايير الموضوعة ووضع معايير للأمن والسلامة والصحة المهنية والسلامة وتنفيذ معايير الجودة والعمل على منع الأسباب والأفعال التي قد تؤدى إلى الإصابة.
- الاسباب المؤدية لإصابات العمل واجراءات الوقاية من أهمها: الأسباب الشخصية والأسباب الميكانيكية والأسباب الفيزيائية.
- تشريعات الصحة والسلامة المهنية هي المعايير الدولية للسلامة والصحة المهنية كاتفاقية منع وقوع الحوادث الصناعية الكبرى ، واتفاقية السلامة والصحة المهنية في البناء، واتفاقية خدمات الصحة المهنية.

أسئلة للمناقشة

1. تحدث عن مفهوم الصحة والسلامة المهنية مبينا الفرق بين الصحة والسلامة والبيئة الآمنة ؟
2. تناول مراحل تطور الصحة والسلامة المهنية بالشرح ؟
3. ما هي واجبات انظمة الأمن والسلامة المهنية ؟
4. تحدث عن الاسباب المؤدية لإصابات العمل وطرق الوقاية منها ؟
5. ما أهمية تشريعات العمل وما هو دورها في تقليل اصابات العمل ؟

مصطلحات الفصل الحادي عشر

Occupational Safety	السلامة المهنية
maintenance	صيانة
industrial security	الأمن الصناعى
Environment safe	بيئة آمنة
work accidents	إصابات العمل
Industrial noise	الضجيج الصناعى
Dampness	الرطوبة
Temperature	الحرارة
Ventilation	التهوية
Pollution	التلوث
Vibrations	الاهتزازات
Occupational safety legislation	تشريعات السلامة المهنية

12



الفصل الثاني عشر

العولمة وإدارة الموارد البشرية الدولية

الفصل الثاني عشر

العولمة وإدارة الموارد البشرية الدولية

Globalization and International Human Resource Management

المقدمة introduction

العولمة (Globalization) هي عملية متداخلة بين قضايا السياسة والثقافة والاقتصاد والاعلام دون انتماء هذه القضايا الى بلد معين، حيث انها ناتجة عن تطورات التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات وإلغاء الحدود بين الدول فالتطور في تكنولوجيا وشبكات الانترنت والحاسوب الصغير يسمح للإنسان أن يتجول في كل العالم دون أن يكون مراقبا بالمعنى الضيق، وتمثل العولمة عمليات اقتصادية أو سياسية او اجتماعية او ثقافية من اجل تشكيل مجتمع عالمي جديد ليعيش تحت قوانين حكومية انسانية واحدة او مجتمع يتحرك في سياق هذا الاتجاه.

وينظر الى العولمة من الناحية الاقتصادية بأنها حرية الاقتصاد وانتقال رؤوس الأموال الضخمة ، وإقامة الشركات العملاقة وحرية التجارة وانتقال السلع والخدمات والأفراد بين دول العالم دون قيود تذكر، وذلك لان الشركات لم تعد تنتمي الى هوية دولة بعينها فهي شركات بلا هوية وتنتج للعالم كله.

أما عولمة الموارد البشرية فهي تطبيق مفهوم العولمة بصورة عامة على الموارد البشرية في الشركات العالمية، حيث أن إدارة الموارد البشرية الدولية عملية معقدة وتزداد تعقيدا كلما زاد عدد العاملين في الشركات المتعددة الجنسية وزاد تشتتها وانتشارها في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة وقد يكون جميعهم من جنسيات مختلفة، وبذلك فإن عولمة الموارد البشرية هي عملية استقطاب واختيار للموظفين من الجنسيات المختلفة بما يحقق استراتيجيات وأهداف الشركات

الدولية مع تزويد هؤلاء العاملين بالتدريب والتطوير المستمر لمعرفة ثقافات وقيم وعادات الدول التي يعملون فيها.

التحديات التي تواجه الشركات الدولية:

Challenges faced The international organization

تواجه الشركات الدولية تحديات كبيره لا تواجهها الشركات المحلية، وهذه التحديات تتمثل بمتغيرات كثيرة وصعبة ، فالاختلاف الثقافي وتطوره ، والأنظمة القانونية في مختلف الدول يجبر الشركات على تحديد الأجور والحوافز وشروط التدريب والتوظيف حسب الاختلاف من دولة لأخرى، ويمكن توضيح هذه الاختلافات بما يلي:

1. العوامل الثقافية: Cultural Factors

تؤدي الاختلافات الثقافية الواضحة بين الدول الى وجود اختلافات متماثلة في إدارة الموارد البشرية بين فروع الشركة العاملة بالخارج ، فمثلاً يركز الأمريكيون على الأداء الوظيفي بينما يركز الصينيون على تحقيق التوافق البيئي، كما يركز الغرب على الحوافز الفردية بشكل كبير بينما يركز اليابانيون على حوافز العمل الجماعية.

2. العوامل الاقتصادية: Economic Factors

تؤثر الاختلافات الاقتصادية بين الدول على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ففي منظمات الاقتصاد الحر تركز سياسية إدارة الموارد البشرية على عنصر الكفاءة والإنتاجية وخفض العمالة . أما في النظم الاشتراكية فتميل سياسة إدارة الموارد البشرية الى الاحتفاظ بالعمالة ولو كان ذلك على حساب الكفاءة.

3. **عوامل تكلفة العمالة: Labor Cost Factors**

تؤثر الاختلافات في تكلفة العمالة بين الدول على ممارسة إدارة الموارد البشرية ، حيث تتباين هذه التكلفة بين الدول ، ففي المانيا مثلاً تبلغ تكلفة ساعة العمل للعمالة الانتاجية(32 دولار تقريباً)، بينما تبلغ تكلفة ساعة العمل للعمالة الانتاجية في تايوان (6 دولار تقريباً). كما قد تختلف عدد ساعات العمل السنوية من دولة لأخرى ، ففي البرتغال يبلغ اجمالي عدد ساعات العمل السنوية حوالي (1980) ساعة ، في حين تصل في المانيا الى (1648) ساعة وهكذا الحال بالنسبة للإجازات.

4. **العوامل المتعلقة بالعلاقات الصناعية: Industrial Relation Factors**

تختلف العلاقات الصناعية من دولة لأخرى، حيث أن هناك بعض الدول التي تتدخل حكوماتها في تنظيم العلاقة بين العاملين والنقابة أو تتدخل في وضع سياسات الأجور والمزايا من خلال التفاوض مع النقابات العمالية.

5. **العوامل القانونية: Law Factors**

نظراً للاختلاف الأنظمة والقوانين بين الدول، لذلك فمن الضروري مراعاة الشركات الدولية لهذه الأنظمة كقوانين العمل ومنها مثلاً قوانين التأمين والضمان الاجتماعي والحد الأدنى للأجور.

أثر العولمة في تغير سياسات تنمية الموارد البشرية في المنظمات

The impact of globalization in change H.R development policies in organization

لم تعد قضية تنمية الموارد البشرية في المنظمات تتحدد بظروف منظمة بذاتها أو مجتمع معين، بل أصبحت هذه القضية عالمية الطابع، حيث أملت ظروف العولمة على جميع المجتمعات بدون استثناء ضرورة إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بالعاملين لديها، واعتبارهم عاملاً تنافسيا رئيسيا تسعى

المنظمات لجعله ميزة تنافسية تكتسح من خلاله الأسواق العالمية، وأهم هذه التغييرات في سياسات المنظمات ، نذكر ما يلي:

- أصبحت المنظمات تتنافس على الموارد البشرية الكفؤة وذلك نتيجة سهولة انتقال العاملين، وبذلك بدأت المنظمات المعاصرة تغير من سياستها المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بتقديم برامج تطويرية للعاملين لديها تحقق المسار المهني لديهم، وذلك بهدف المحافظة عليهم وتقليل معدل الدوران الوظيفي في المنظمات، هذا اضافة الى جانب اهتمامها بتقديم مزايا وأجور عادلة مساوية للمنظمات المنافسة.
- أصبحت المنظمات في عصر العولمة تهتم بالموارد البشرية كرأس مال وعنصر هام من عناصر نجاحها وتقدمها، حيث أدركت المنظمات بأن قوتها وقدرتها على المنافسة في ظل العولمة يتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري، وبذلك أدركت المنظمات أهمية هذا المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية كمورد وحيد في المنظمة يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها، أما باقي موارد المنظمة فمن السهل أن تقوم باقي المنظمات بنسخها وتقليدها، كبرامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج.
- بدأت المنظمات في عصر العولمة بتبني استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة ، وهذا الواقع فرضته التطورات والمستجدات المعاصرة ، وبالتالي فإن ذلك يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها ، والتقنية الملائمة، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل.

- أصبحت المنظمات في عصر العولمة تعطي مزيداً من الاهتمام لاستراتيجيات التدريب وربطها بالاستراتيجية العامة لها، حيث أصبحت تهتم بتوفير العمالة الماهرة والمتخصصة للاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة في نوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة.
- بدأت المنظمات بإعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات وتطوير الخطط لزيادة المرونة بهدف التأقلم مع التطور السريع في التكنولوجيا وأنظمة الاتصالات لتخفيف البطء في اتخاذ القرارات.

خصائص إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

The characteristics of H.R management in the context of globalization

لقد أدت العولمة إلى انفتاح الأسواق العالمية بعضها على بعض، ونتيجة لذلك تميزت الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص في ظل العولمة، نذكر منها:

1. اهتمامها لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل.
2. قبول التغير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة.
3. تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير في التوجيه والإرشاد.
4. القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتسم بالتقلب والفجائية.
5. المرونة والقدرة على التخلص من أساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة التغير داخل وخارج المنظمة.

6. التحرر من قيود الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة علي الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق متغيرة باستمرار.
7. قبول التنوع والتغير في أعضاء فرق العمل والعملاء أو مجالات العمل وتحمل أعباء ذلك التنوع والتغير.
8. الطموح والتطلع إلي مستقبل أفضل وعدم الركون إلى قبول ما تحقق من خبرات أو نجاحات.
9. قبول التحديات ومواجهة المهام الصعبة واعتبارها فرصا لإثبات الذات والقدرة علي التعامل معها.

بعد أن استعرضنا دور العولمة وتأثيرها على المنظمات، والتغيرات التي تواجه المنظمات للتعامل مع التحديات الدولية الجديدة، نجد بأن مدى نجاح المنظمات يرتبط بمدى قدرتها في الدخول الى الاسواق العالمية، حيث أصبحت المنظمات مطالبة أن تدير نفسها على أساس عالمي، ولذلك فمن الواجب على المنظمات التي ستتحول في استراتيجياتها وخططها نحو العالمية أن تغير كافة إجراءاتها المتعلقة بسياساتها المتبعة بأنشطة الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب ومكافآت وذلك لتعقدها بسبب وجود الاختلافات الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية بين الدول العالم المختلفة، ولألقاء الضوء على أهم الاعتبارات التي يجب أخذها بعين الاعتبار لإدارة الموارد البشرية الدولية، نستعرض الآتي:

أولا: مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية

Responsibilities of International H.R Management

تتميز عملية إدارة الموارد البشرية المحلية بعدم التعقيد عند مقارنتها بإدارة الموارد البشرية الدولية وذلك بسبب وجود بعض المتغيرات المعقدة على المستوى الدولي، حيث يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية الدولية مواجهة مختلف

التحديات في بلد الاغتراب، ولذلك يجب أن يتمتع العاملون في هذه الإدارة بخصائص وصفات معينة تعينهم على ممارسة أعمالهم في ذاك البلد بعد أن يتكيفوا ويتأقلموا مع كافة المتغيرات البيئية الجديدة، كما يقع على عاتقهم ممارسة الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية من تحليل العمل واستقطاب العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم وتحديد رواتبهم وتأهيلهم للعودة إلى بلدهم الأم بعد انتهاء مهماتهم، ونوجز أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالآتي:

1. تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم :

يجب على إدارة الموارد البشرية الدولية أن تقوم في هذا المجال بما يلي:

- فيما يختص بالوظيفة يجب عليها أن تحدد وتصف الوظيفة المراد شغلها من حيث:
  - واجبات شاغليها.
  - ظروف العمل.
  - متطلبات الوظيفة المتعلقة بالمؤهل العلمي والخبرة ومهارات الاتصال الاجتماعية والسلوكية واللغوية.
  - الجوانب الصحية والجسدية.
  - القدرة على التحمل.
  - المتطلبات العقلية.
  - سرعة البديهة والقدرة على المبادرة.
  - القدرة على التحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات.

وبالتالي فإن معرفة وتحديد توصيف دقيق وشامل للوظيفة سيساعد إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية على معرفة الأشخاص المناسبين لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة لديها.

- أما فيما يختص بالتنظيم فعلى إدارة الموارد البشرية معرفة ما يلي:
  - الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء.

- أسلوب القيادة والإشراف المطلوبين.
- درجة مركزية القرارات.
- مدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدراء في الفروع المختلفة.

▪ أما فيما يختص بتحليل البيئة التي سيعمل فيها العاملون في الخارج، فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بما يلي:

- معرفة الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الدولة المضيفة.
- معرفة الدرجة التي سيتعامل فيها العاملين لديها مع أناس من نفس بيئتهم الأصلية.

2. الاستقطاب والاختيار والتعيين:

هناك عدة طرق للاستقطاب ، منها:

- الاعتماد على إدارات الموارد البشرية المحلية في استقطاب الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف في الدولة المضيفة.
- بعض الشركات توفر على نفسها مشقة البحث عن الموارد البشرية وتقوم بشراء شركة محلية عاملة أو تشارك بها بما فيها من مديرين متمرسين ومتاحين. لكن هذا لا يجدي في كل الأحوال، فقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى إجراء تغييرات أو التوسع فتواجه مشكلة البحث عن عاملين من جديد .
- إنشاء بنك معلومات داخلي يتوفر فيه سجلات عن العاملين الكفؤين.
- الاعتماد على الإعلانات ووكالات الاستخدام.

أما في المرحلة الثانية وهي عملية الاختيار والتعيين، فيجب على إدارات الموارد البشرية:

- إجراء المقابلات للمتقدمين للوظائف المختلفة في المنظمة.

- إجراء الاختبارات اللازمة لمعرفة القدرات الفنية والعقلية والنفسية لمعرفة مدى جاهزية المرشحين وملاءمتهم للمهمات الدولية في بيئة الاغتراب.
- التأكد من كافة المستندات الخاصة للمرشحين الذين تم اختيارهم للوظيفة كالشهادات العلمية وشهادات الخبرة.

3. التدريب:

في المجال الدولي يمكن أن نقسم التدريب إلى تدريب على الجوانب الفنية الوظيفية، وتدريب على الجوانب الثقافية، وأكثر الموضوعات شيوعاً التي يغطيها التدريب الثقافي هي: آداب السلوك الاجتماعي (الإتكيت)، الثقافة ، الاقتصاد، التاريخ، السياسة، وآداب سلوك العمل.

4. الرواتب والأجور:

على الصعيد الدولي تدفع شركات الأعمال رواتب وأجوراً عالية نسبياً للإداريين والفنيين بالقياس مع ما يتقاضاه أقرانهم في البلد المضيف ، حيث يستحق الموفدون بدلات الاغتراب والسكن وغيرها.

ويمكن تقسيم حزمة التعويضات إلى التالي:

1. الراتب الأساسي .
2. بدلات التأمين
3. العمولات والبدلات التي تحملها الشركات كعلاوات إضافية تدفع لهم نظير عملهم خارج بلدهم. في ظروف بيئية جديدة ، إضافة إلى بدلات السكن والإقامة.
4. علاوات تكلفة المعيشة المرتفعة.

5. تقييم الأداء:

بحيث من الواجب تقييم الموظف من قبل الزبائن والموردين والمرؤوسين والرؤساء في البلد المضيف والبلد الأم فضلاً عن تقييم الموظف لذاته.

6. إعادة تكييف العائد من الاغتراب:

تعتبر عملية عودة المغترب واحدة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، حيث بدأت الشركات الاهتمام بهذا الجانب والقيام بعدة أمور لمساعدة موظفيها على التأقلم عند العودة مثل برامج تدريب العودة وقطع الوعود والضمانات لاستمرارية المسار المهني لموظف المغترب.

ثانيا: مصادر الحصول على الموارد البشرية:

يزداد تعقيد عمل ادارة الموارد البشرية في شركات الاعمال الدولية بالمقارنة مع عملها في الشركات المحلية ، وذلك بسبب تعدد الفروع الخارجية وانتشارها الجغرافي الواسع وازدياد عدد العاملين فيها من الجنسيات المختلفة من مختلف البيئات التي تضم عادات وتقاليد وديانات مختلفة.

ومما يزيد الامر تعقيدا ان عمل هؤلاء العاملين سيكون في بيئة مختلفة تماما عن بيئة البلد الام من النواحي القانونية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية مما يتطلب توفير مجموعة اضافية من المهارات للعاملين في الخارج تنسجم وإمكانية تحقيق التوافق بين المصلحة العليا لشركاتهم وبين المصالح الوطنية بالنسبة للبلد المضيف والعاملين المحليين.

وتعتبر المصادر أدناه هي الاتجاهات والسياسات المتبعة في توظيف العاملين وخصوصاً فئة الوظائف العليا في الشركات الدولية :

1. التوظيف من البلد الأم : Home-Country Nationals

يشير هذا التعبير الى العاملين المواطنين التابعين للدول التي يوجد بها مقر قيادة الشركة . حيث تحتفظ الشركات الدولية بالوظائف الرئيسية في الشركة الخارجية لمواطني البلد الام حيث يعكس هذا الاختيار اهمية معرفة العاملين المختارين بثقافة الشركة الام ، وبذلك نعني تاريخها ، سياساتها ، انظمتها ،

رسالتها ؛ اهدافها والممارسات المقبولة لديها والتقاليد المرعية، ولهذا الاتجاه ميزات كثيرة منها :

- يعتبر العاملين الوافدين من البلد الأم خبراء في المجال الذي يعملون به ويعلمون جيداً كيف يسير العمل في البلد الأم فهم ينقلون هذه المعرفة إلى العاملين في الخارج.
- تستفيد الشركة الأم في إكساب العاملين لديها المعرفة والمهارات المتوافرة في البلد الأجنبي المضيف ويقدمونها للبلد الأم.
- يتعلّم العاملون من الدول المضيفة أموراً متعددةً كثقافة الناس في البلد الأجنبي، وكيفية عمل الأسواق العالمية ، وطبيعة المستهلكين وكيفية تقبلهم لمنتجات الشركة.
- ضمان ولاء هؤلاء العاملين خصوصاً في حالة الأزمات بين الشركة الدولية والبلد المضيف أو بين البلد الأم والبلد المضيف.

أما مساوئ اختيار العاملين من البلد الأم فهي:

- الكلفة الزائدة الناجمة عن الاختلاف الواسع (غالباً) في مستوى الأجور بين البلد الأم وذلك المضيف، بالإضافة إلى تكلفة الانتقال والسكن وبدل الاغتراب.
- حاجة هؤلاء العاملين للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة.
- إن اختيار هؤلاء العاملين من البلد الأم يكون على حساب العاملين في البلد المضيف قد يولّد شعوراً لدى الأخيرين بعدم الرضا لأن فرص تقدمهم الوظيفي محدودة وربما معدومة.

وقد يكون هذا الاتجاه مفيدا في البدايات الاولى للشركة في البلد المضيف إلا ان توسع اعمالها الدولية يرغمها على تعيين المزيد من مواطني البلد الأجنبي المضيف في وظائف ادارية عليا ، فبعد ان تكون الشركة الام وإدارة

فروعها بالخارج قد تعرفت على الاوضاع الجديدة والعناصر البشرية المتوفرة، يصبح بالإمكان الاعتماد تدريجيا على تعيين الخبرات المحلية من البلد المضيف في المناصب الادارية العليا لضمان توفير نوع من التفاعل فيما بين نشاطات الشركة الام وفروعها الخارجية من جهة والمجتمعات والبلدان المضيفة وفعالياتها الاجتماعية و الادارية و الاقتصادية من جهة اخرى.

2. التوظيف من البلد الأجنبي (المضيف) Host-Country Nationals

وهنا يتم تعيين العاملين من الدولة المضيفة وخصوصاً في المناصب القيادية والعليا، ويتم اختيارهم على أسس الخبرة العملية والشهادات العلمية والكفاءة والنزاهة والحيادية، ولهذا الاتجاه مجموعة من المزايا، نذكر منها:

- سهولة انجاز أعمال الشركة في البلد المضيف بسبب معرفة العاملين الكاملة بلغة البلد وثقافته.
- التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركات الدولية.
- التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام عاملين من البلد الأم.

أما عن مساوئ هذا الاختيار:

- عدم قدرة هؤلاء العاملين على فهم سياسة الشركة في البلد الأم وطبيعة عملها.
- عدم القدرة على تفاهم العاملين مع الشركة الأم، بسبب اختلاف الثقافات والممارسات التي يمكن ان تكون صعبة لاختلاف وجهات نظرهم حول بعض المفاهيم في التدريب ، الانجاز ، والمساواة وأخلاقيات العمل والإنتاجية.

3. التوظيف من بلد ثالث: Third-Country Nationals

وهنا يتم اختيار العاملين في المناصب الإدارية العليا وخصوصاً فئة المدراء من بلد يختلف عن بلد الشركة الأم وكذلك البلد المضيف، ويتم اللجوء إلى هذا

الخيار كمحاولة للتخلص من بعض مساوئ الخيارين السابقين كالكلفة العالية والشعور القومي المناهض وقلة الخبرة والكفاءة.

وبالعادة يتم الاختيار في هذا النوع من نفس المنطقة الجغرافية التي تقع فيها الشركة الاجنبية وخصوصاً لفئة المدراء، فمثلاً يتم تعين مدير أردني لفرع شركة اجنبية في السعودية، والميزة الاساسية من استخدام هؤلاء المدراء من دول مختلفة من العالم هي ان عملية تأقلم المدير من بلد ثالث تكون اسهل بكثير من تأقلم الاجنبي القادم من بيئة وثقافة مختلفة ، كما ان تكاليف اجوره وتعويضاته ومكافآته ستكون اقل من اجور المدير الاجنبي لكن اكثر قليلا من تعويضات المدير المحلي ، بالإضافة الى توفر الخبرة الكافية بالعمل الدولي.

وبشكل عام فإن هناك مجموعة من العوامل التي قد تلعب دورا محددا في اختيار العاملين من البلد الام او من البلد المضيف أو من بلد ثالث، نذكر منها:

- تكاليف تعيين العاملين وخصوصاً المدراء من البلد الام اعلى بكثير من تكاليف تعيين العاملين والمدراء المحليين نظرا لاختلاف الاجور الواسع بين البلدين والحاجة الى اضافة نفقات النقل والانتقال والشحن والسكن وبدل الاغتراب بالنسبة للعامل أو المدير الوافد الى البلد المضيف.
- حاجة العاملين والمدراء الوافدين الى البلد المضيف للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة، وبالتالي فقد يحتاج العاملين في الخارج الى وقت طويل حتى يتكيفوا مع الأوضاع الجديدة، وتكون في هذه الفترة إنتاجيتهم ليست بالمستوى المطلوب، وفي حال عدم قدرتهم على التأقلم فان ذلك سيصيب الشركة بخسارة قد تكون كبيرة في الوقت الذي لا يحتاج العامل أو المدير المحلي الى كل هذه المسائل على اعتبار انه يدرك جيدا متطلبات بيئته المحلية ويتعامل معها مباشرة ومن المنظور الذي يحقق المنافع المتبادلة للشركة الاجنبية وللمجتمع المحلي.

- النشاط الذي تعمل فيه الشركة الدولية له دور كبير في اختيار العاملين، فمثلاً عندما تمارس الشركة الدولية نشاطها في مجال الخدمات كالمصارف والتامين فانه من المفضل تعيين المدراء من الوطن الاصلي للشركة الام أو من بلد ثالث في حالة ضعف العاملين وخبراتهم في الدولة المضيفة، وذلك لان هذا النوع من النشاط يحتاج الى مهارات وكفاءات خاصة ومتميزة، وعندما تكون درجة التقنية والتكنولوجيا المستخدمة في العمليات الانتاجية والإدارية متطورة تزيد عملية الاعتماد على الكوادر الاجنبية من البلد الذي طورت فيه تلك التكنولوجيا.
- لنسبة الملكية في الشركة الخارجية والتي اذا كانت منخفضة تعني طبيعيا ان الشركة الدولية لن يكون لها صوت مسموع في الاختيار، والعكس في حالة إذا كانت نسبة الملكية مرتفعة.
- رغبة المرشح في الشركة الأم وقدرته هو وأسرته في العمل في ظروف دولية، وإمكانية تحملهم لظروف العمل الجديدة والبعد عن الوطن، وخاصة اذا كانت البيئة الجديدة مختلفة تماما عن البيئة المحلية المألوفة.
- مدى توفر الكفاءات والخبرات والمهارات المتوفرة لدى المرشحين لشغل المناصب الادارية العليا في الشركة الأم، من حيث مضمون السجل الوظيفي للمرشحين ومستويات الاداء عندهم والترقيات التي حصلوا عليها، والقدرة على التأقلم والتكيف في الظروف الاجتماعية والقانونية والثقافية ، وامكانية تحقيق التواصل الجيد وخلق التفاعل الايجابي مع البيئة المحيطة .
- مستوى النمو والتقدم التقني والتطور الاقتصادي للبلد المضيف، ومستوى الاستقرار السياسي والامني ومدى توفر الكفاءات محليا القادرة على النهوض بالأعباء الادارية والفنية والمالية للشركة .

- تعيين الاجانب وإهمال العاملين المحليين وخصوصاً فئة المدراء قد يؤدي الى مقاومة محلية ويولد شعور بالإحباط لديهم لان فرص التقدم والرقي الوظيفي اما محدودة او معدومة، ويقل عطاؤهم هذا اذا لم يؤد سخطهم الى تشويه صورة الشركة الدولية امام الرأي العام المحلي وبالتالي تعريضها الى مخاطر سياسية وإجراءات ذات اثر سلبي على ادائها.

ثالثاً: التحديات التي تواجه الموارد البشرية في بلد الاغتراب:

يمكن تصنيف التحديات التي تواجه العاملين في الشركات الدولية، بالآتي

تحدي البيئة الطبيعية

يواجه العاملين في الشركات الدولية صعوبات كبيرة في التأقلم مع الاجواء الجديدة كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين، والذي غالبا ما يختلف عن الطقس والمناخ في موطنه الاصلي، كما ان هناك تحديات من نوع اخر تواجه هؤلاء العاملين وهي تحديات مستوى الحياة والمعيشة. ومستوى الرعاية الصحية وتعليم الاطفال وتوفر المدارس الملائمة.

كما يندرج تحت هذا البند أيضا مستوى الخدمات المقدمة للعاملين المغتربين ومجالات الترفيه والرياضة ومدى توفر البيئة المناسبة للممارسة الاهتمامات والهوايات الشخصية في بلد الاغتراب، كما يعتبر موضوع البعد عن الاهل والأصدقاء موضوع هام وذلك لأنه يعتبر صمام الامان النفسي للفرد في كل مجتمع.

وللتغلب على هذه المشاكل تحاول الشركات الدولية بالتعاون مع حكومات الدول المضيفة ببناء مجمعات خاصة للعاملين في هذه الشركات في البلد المضيف تحتوي على الشقق الفخمة والمدارس العالمية ، كما تحتوي على كافة وسائل الترفيه مثل الملاعب الرياضية والحدائق وبرك السباحة، والتي

تكون شبيه ببيئة العمل في الموطن الاصلي مع بعض الفروقات التي لا يمكن السيطرة عليها.

تحدي البيئة الاجتماعية

في حالات كثيرة تختلف عادات وتقاليد العاملين عن تلك العادات والأعراف والتقاليد وأنماط السلوك والتفكير السائدة في البلد المضيف، حيث يصل العاملون وأسرهم الى البلد المضيف حاملين معهم موروثهم الثقافي والاجتماعي والسلوكي وعاداتهم وتقاليدهم من بلدهم الاصلي، وبالتالي بسبب الاختلاف الثقافي بين البلد الأم وبلد الاغتراب قد يواجه ويعاني المغترب من اختلاف القيم والعادات والتقاليد بينه وبين مجتمع الاغتراب، وبالتالي يصبح المغترب غير قادر على فهم القواعد التي تحكم سلوك هذا المجتمع، مما يعرضه لما يسمى بالصدمة الثقافية (Culture Shock) عند وصوله إلى بلد الاغتراب.

ولذلك لا بد أن يحاول هؤلاء العاملين وأسرهم التكيف والتأقلم مع المعطيات والمتغيرات الاجتماعية الجديدة السائدة في البلد المضيف ، لكن هذا قد يستغرق بعض الوقت الذي قد يتعرض فيه العاملون الأجانب وأفراد اسرهم لبعض المؤثرات الاجتماعية الجانبية غير المريحة بالنسبة لهم نتيجة لجهلهم بلغة البلد وعدم القدرة على التواصل الاجتماعي، ولتجاوز هذه المشاكل فان الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين من العاملين لتولي مناصب في الدول المضيفة لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم للتعرف على مدى القدرة على الاستجابة للمتغيرات في البيئة الجديدة.

التحديات المهنية

وتنتج هذه التحديات بسبب اختلاف طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم، كما تنتج بسبب ضعف كفاءة ومهارة العاملين المحليين الإدارية والمالية والإنتاجية والتسويقية وبسبب ضعف التزامهم بضوابط وأنظمة العمل المطلوبة.

تحدي العودة للمغترب

يتعلق هذا التحدي بالمغتربين الذين يعملون لفترة طويلة في بلد الاغتراب، ويعني صعوبة قدرتهم على التكييف مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة في بلدهم الأم مقارنة مع الماضي، كما أنهم قد يتعرضون لإقصائهم في وظائف غير هامة في الشركة الأم نظراً لحدوث تغيرات تكنولوجية وإدارية كبيرة وبسبب ظهور كفاءات بشرية جديدة تواكب التقدم والتطور.

ويمكن التغلب على هذا التحدي الذي يواجه العاملين المغتربين عند رجوعهم للبلد الأم، بالآتي:

- وضع استراتيجيات لانتقال المغترب الى الوطن تساعده على التأقلم والتكيف المريح، مثل استراتيجيات تحديد عدد السنوات التي سيغيبها المغترب عن الشركة وعن الوطن الام، وتحديد الوظيفة التي سيعود اليها في الشركة الأم، وتحديد الراتب والمزايا التي سيحصل عليها بعد رجوعه بحيث لا يقل عن المستوى الذي كان يمتلكه قبل سفره للالتحاق بالمهمة الخارجية .
- وضع برامج تدريبية لمساعدة المغتربين وجعل حياتهم افضل وتوقعاته حول الحياة اكثر سهولة وواقعية في الوطن الأم.
- التوجه نحو إيجاد عرف وثقافة تنظيمية في الشركة الأم بالاستفادة من العاملين المغتربين وخصوصاً في الوظائف القيادية ومعارفهم وخبراتهم والتي تراكمت خلال سنين طويلة من العمل كمستشارين او خبراء في الفروع بالدول المضيفة.
- ابقاء العاملين المغتربين على علم بما يجري في الوطن من خلال تحقيق التواصل والاطلاع الدائم على ما تقوم به الشركة الأم من اجراءات وتغيرات ومشاريع جديدة ، مما يجعهم يشعرون بأنهم اعضاء في المجموعة العاملة في الشركة في الموطن الأصلي.

- تعريف العاملين بشكل دائم بالوظائف المتاحة في المسار الوظيفي، حتى يكونوا على علم بأنسب الوظائف المتاحة لهم عند عودتهم الى الشركة الأم .
- تنظيم رحلات للوطن الأم، حيث تمكنه من العودة الى الوطن الام من وقت لآخر، كما تمكنه من أن يكون على علم ودراية بأية تغيرات قد تحدث اثناء عمله بالخارج.

رابعاً: خصائص وصفات المدير الدولي

يجب أن يمتلك المدير الدولي لكي يكون ناجحًا مجموعة من الخصائص والمؤهلات الفردية والجماعية والتنظيمية، والتي يمكن إجمالها بما يلي:

- الموازنة بين العمر من جهة، والخبرة والتأهيل من جهة أخرى، إذ أن الواقع أثبت أن المديرين الأصغر عمراً هم أكثر تلهفاً للوظائف الدولية ،وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية، ولكنهم بالمقابل أقل خبرة من المديرين الأكبر. وللحصول على التوازن المطلوب تقوم الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد من أعمار مختلفة.
- أن يكون حساساً ومدركًا للاختلافات في الثقافات الخارجية للعملاء والموردين والمنافسين.
- أن يكون لائقاً صحياً من الناحية الجسدية والعاطفية لكي يكون قادراً على مواجهة تحديات البيئة.
- يجب أن يكون ملماً باللغة الانجليزية، وذلك لأنها اللغة الأساسية في الأعمال الدولية، إلا أن ذلك لا يلغي أهمية تعلّم المديرين الدوليين للغة البلد المضيف في حال كانت لغتها الأم غير الإنكليزية.
- توفر مجموعة من القدرات والمهارات، كالقدرة على التطوير واستخدام مهارات استراتيجية عالية والقدرة على العمل ضمن مجموعات،

والقدرات القيادية، وتوفر مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، والقدرة على التعلّم ونقل المعرفة.

- يفضل أن يتوفر لديه خبرات سابقة في المجال الدولي، كما يفضل أن تكون لديه الرغبة في العمل في الخارج.
- أن يفهم ويحترم المعتقدات والقيم والممارسات المختلفة، وأن يتفهم النظم والضوابط الحكومية والسياسية المختلفة للدولة المضيفة.

خامسا: التدريب والتطوير الدولي

التدريب الدولي هو زيادة المعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة للأفراد العاملين في الشركات الدولية بهدف تحقيق التفاعل والانسجام بين العاملين الجدد وزملائهم العاملين بالفروع الدولية، والتي بالتالي تقلل من التباين الثقافي بين الأفراد العاملين.

أهم انواع برامج التدريب والتطوير الدولي

ان لبرامج التدريب والتطوير الدولي انواع هي :

1. برامج الوعي الثقافي The Cultural Awareness Program: تهدف مثل هذه البرامج الى تزويد المشاركين بمجموعة القيم الثقافية وكذلك المعتقدات التي سوف تواجه المرشح للعمل بالفروع الخارجية .
2. برامج تعليم اللغات Language Program: تهدف مثل هذه البرامج الى تدريب المشاركين على زيادة قدراتهم في المحادثة باللغة الانجليزية كلغة عالمية للأعمال والصفقات التجارية، وكذلك تعليمهم أساسيات اللغة للدولة المضيفة إذا كانت اللغة لهذه الدولة غير اللغة الإنجليزية.
3. برامج للتدريب على عقد الصفقات العالمية Executive Etiquette for Global Transition: تهدف مثل هذه البرامج الى تدريب المشاركين

على عقد الصفقات التجارية العالمية وتدريبهم على كيفية التفاوض في الأعمال الدولية.

4. برامج نقل التكنولوجيا عبر الثقافات المختلفة Technology Transfer Cross- Cultural تهدف مثل هذه البرامج الى تبصير المشاركين بكيفية تأثير القيم الثقافية على قبوله للتكنولوجيا والتعليم الفني .
5. برنامج البروتوكولات الدولية International Protocol: تهدف مثل هذه البرامج الى تزويد المشاركين بأساليب التعامل مع الافراد في مختلف البلدان التي يعملون فيها .

ومن اهم الطرق التي تتبعها الشركات الدولية لمساعدة العاملين لديها:

- تعريف المشاركين بالأوضاع السائدة في البلد المضيف.
- التعريف بثقافة اهل البلد المضيف وتقاليده وأنماطه السلوكية.
- إلقاء المحاضرات وعرض الافلام وتقديم الكتيبات الخاصة عن البلد المضيف.
- تعريف المدراء المحليين برسالة ورؤية الشركة الام وأهدافها وثقافتها التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة فيها وأساليب الإدارة فيها.

سادساً: محددات التكيف الدولي

يتضح لنا مما سبق أن نجاح العاملين في فروع الشركات الدولية له أهمية كبيرة وحيوية بالنسبة للشركة الأم، وذلك لأن فشلهم في أعمالهم الجديدة سيشكل تكلفة عالية عليها، ولذلك أصبح موضوع التكيف الثقافي والعوامل المختلفة المؤثرة فيه مجالاً واسعاً للبحث والدراسة ، ونذكر أهم المحددات والأبعاد الرئيسية التي تؤثر في مدى تكيف العاملين في الخارج بما يلي:

1. البعد الشخصي

ويقصد بهذا البعد مدى توفر المهارات الفردية لدى المغترب للتغلب على التحديات والضغوطات التي تواجهه نتيجة اختلاف البيئة والمناخ والعزلة وتشمل مهارات التقاطع الثقافي التي يمتلكها الشخص، ويعتبر لهذا البعد أهمية كبيرة لدوره الهام في تكيف الفرد مع البيئة الجديدة وبالتالي نجاحه في أداء عمله الجديد.

2. المهارات الادراكية

وتعنى هذه المهارات مدى فهم سلوك ودوافع اهل الدولة المضيفة وبقدر ما يمتلك الفرد هذه المهارة بقدر ما يستطيع معرفة الاسباب والدوافع وراء سلوك اهل البلد ويشعر بالراحة والاطمئنان بحضورهم .

3. مهارات العلاقة والاتصال

وتشمل هذه المهارات مدى قدرة المغترب ورغبته في تنمية وتطوير العلاقات مع اهل البلد المضيف ، حيث أن المغترب الذي يقيم علاقات جيدة مع أهل البلد المضيف يكون أكثر انتاجية وبحالة نفسية أفضل وذلك بسبب اطلاعه على عادات وتقاليد اهل البلد وتكيفه معها.

4. بعد العمل

ويظهر هذا البعد بمدى فهم المغترب لمهمته الجديدة ومتطلبات عمله الجديد، وما هو متوقع منه في العمل.

5. تكيف أسرة المغترب

تشير غالبية الدراسات إلى أن الزوجة سبباً رئيساً في تكيف المغترب ونجاحه في عمله، ومن الأسباب الايجابية لتكيف الزوجة، ما يلي:

- قبول الزوجة بالمهمة الجديدة التي سيقوم بها زوجها منذ البداية .
- مستوى المعيشة سيكون افضل للمرأة في الخارج .
- قيام المرأة بتدريب نفسها على تعلم جزء من ثقافة اهل البلد المضيف .

ملخص الفصل الثاني عشر

- ❖ عولمة الموارد البشرية هي تطبيق مفهوم العولمة بصورة عامة على الموارد البشرية في الشركات العالمية، حيث أن إدارة الموارد البشرية الدولية عملية معقدة وتزداد تعقيدا كلما زاد عدد العاملين في الشركات المتعددة الجنسية وزاد تشتتها وانتشارها في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة وقد يكون جميعهم من جنسيات مختلفة، وبذلك فإن عولمة الموارد البشرية هي عملية استقطاب واختيار للموظفين من الجنسيات المختلفة بما يحقق استراتيجيات وأهداف الشركات الدولية مع تزويد هؤلاء العاملين بالتدريب والتطوير المستمر لمعرفة ثقافات وقيم وعادات الدول التي يعملون فيها.
- ❖ تواجه الشركات الدولية تحديات كبيره لا تواجهها الشركات المحلية، وهذه التحديات تتمثل بمتغيرات كثيرة وصعبة ، فالاختلاف الثقافي وتطوره ، والأنظمة القانونية في مختلف الدول يجبر الشركات على تحديد الأجور والحوافز وشروط التدريب والتوظيف حسب الاختلاف من دولة لأخرى.
- ❖ من أهم التغييرات في سياسات المنظمات بأن المنظمات أصبحت المنظمات تتنافس على الموارد البشرية الكفؤة وذلك نتيجة سهولة انتقال العاملين، كما أصبحت المنظمات في عصر العولمة تهتم بالموارد البشرية كرأس مال وعنصر هام من عناصر نجاحها وتقدمها، حيث أدركت المنظمات بأن قوتها وقدرتها على المنافسة في ظل العولمة يتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري.
- ❖ تميزت الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص في ظل العولمة، أهمها :اهتمامها لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية

الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل وقبول التغير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة والقدرة على التعامل في سوق مفتوح يتسم بالتقلب والفجائية.

- ❖ من المصادر والاتجاهات والسياسات المتبعة في توظيف العاملين وخصوصاً فئة الوظائف العليا في الشركات الدولية التوظيف من البلد الأم والتوظيف من البلد الأجنبي (المضيف) والتوظيف من بلد ثالث.
- ❖ يمكن تصنيف التحديات التي تواجه العاملين في الشركات الدولية، بالآتي: تحدي البيئة الطبيعية ،تحدي البيئة الاجتماعية والتحديات المهنية وتحدي العودة للمغترب.
- ❖ من خصائص وصفات المدير الدولي: الموازنة بين العمر من جهة، والخبرة والتأهيل من جهة أخرى، أن يكون حساساً ومدركًا للاختلافات في الثقافات الخارجية للعملاء والموردين والمنافسين، أن يكون لائقاً صحياً من الناحية الجسدية والعاطفية لكي يكون قادراً على مواجهة تحديات البيئة، كما يجب أن يكون ملماً باللغة الانجليزية، وذلك لأنها اللغة الأساسية في الأعمال الدولية، إلا أن ذلك لا يلغي أهمية تعلّم المديرين الدوليين للغة البلد المضيف في حال كانت لغتها الأم غير الإنكليزية.
- ❖ من محددات التكيف الدولي: البعد الشخصي والمهارات الادراكية ومهارات العلاقة والاتصال وبعد العمل وتكيف أسرة المغترب.

أسئلة للمناقشة

السـؤال الأول: عـرف مـا المقصـود بمـا يلـي : العولمـة ، العولمـة الاقتصـادية ، عولمة الموارد البشرية؟

السـؤال الثـاني: عـدد المصـادر والاتجاهـات والسياسـات المتبعـة في توظيـف العاملين في الشركات الدولية ؟

السـؤال الثالـث: أصـبحت المنظمـات تتنـافس علـى المـوارد البشـرية الكفـؤة وذلك نتيجة سهولة انتقال العاملين. ناقش هذه العبارة ؟

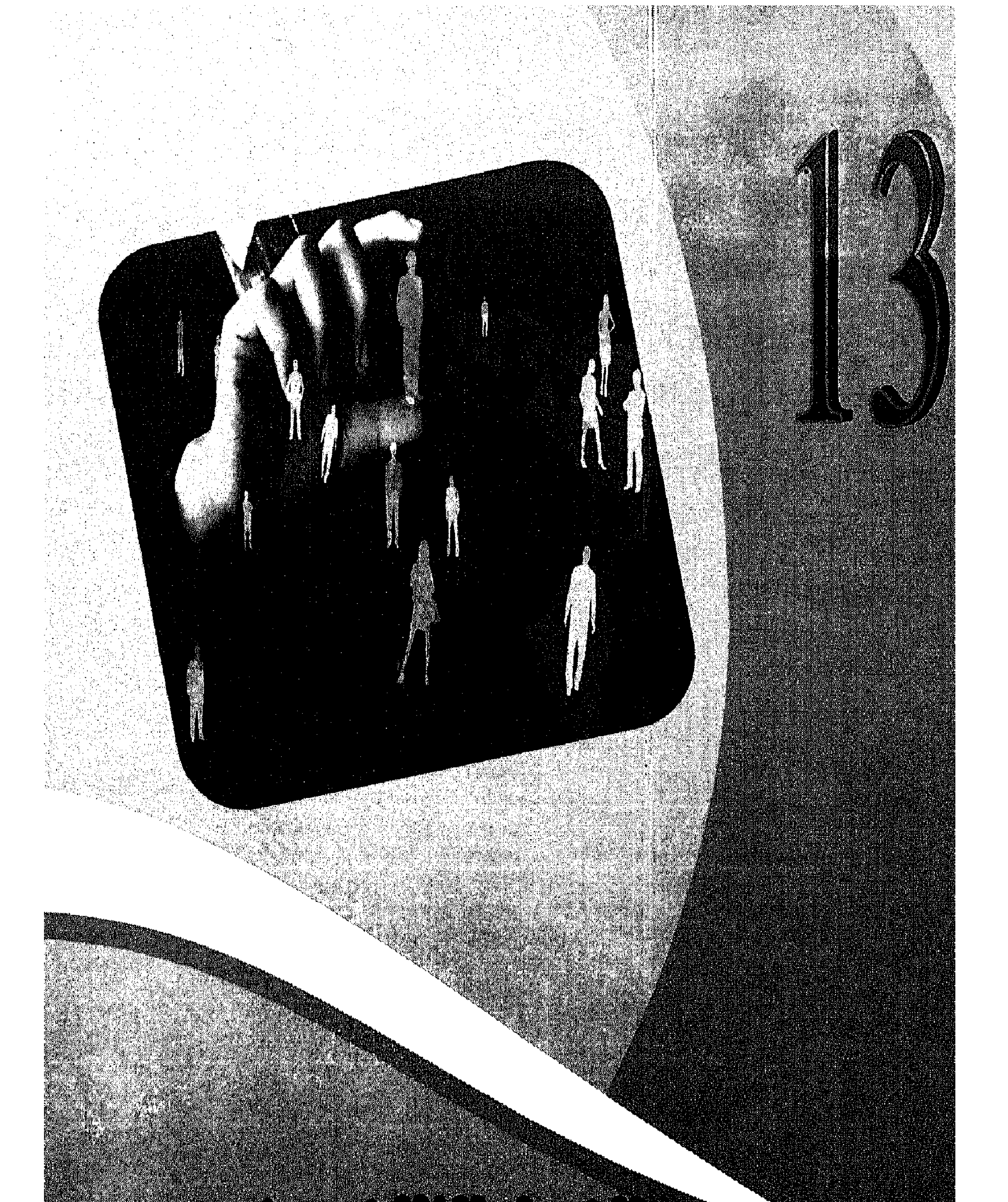
السؤال الرابع: بين مع الشرح أهم التحديات التي تواجه الشركات الدولية؟

السؤال الخامس: عدد أهم خصائص وصفات المدير الدولي ؟

السـؤال السـادس: وضـح أهـم مميـزات وخصـائص المـوارد البشـرية في ظـل العولمة ؟

مصطلحات الفصل الثاني عشر

Globalization	العولمة
International H.R	الموارد البشرية الدولية
Cultural Factors	العوامل الثقافية
Economic Factors	العوامل الاقتصادية
Labor Cost Factors	عوامل تكلفة العمالة
Law Factors	العوامل القانونية
Industrial Relation Factors	العوامل المتعلقة بالعلاقات الصناعية
Home-Country Nationals	التوظيف من البلد الأم
Host-Country Nationals	التوظيف من البلد المضيف
Third-Country Nationals	التوظيف من البلد الثالث
Cultural Awareness Program	برامج الوعى الثقافي
Language Program	برامج اللغة
International Protocol	البروتوكولات الدولية



الفصل الثالث عشر

رأس المال الفكري وتحديات الالفية الثالثة

الفصل الثالث عشر

رأس المال الفكري وتحديات الالفية الثالثة

Intellectual capital and the challenges of the third millennium

مقدمة introduction

تشهد منظمات الأعمال تغيرات نوعية في ميادين المعرفة وتطبيقاتها كنتيجة طبيعية للمستجدات البيئية المليئة بالتحديات والفرص ، أدت إلى رسم خريطة جديدة مضافة إلى عالم الابتكار ،ساهمت في إذكاء جذوة المنافسة ، ويأتي رأس المال الفكري (intellectual capital) في مقدمة المتغيرات المعاصرة لمواجهة المنافسة ولتحقيق النمو والبقاء والنجاح.

كما تواجه المنظمات تحديات كبيرة ناجمة عن تلاحق براءات الاختراع والإثراء المعرفي والثورة المعلوماتية المتزايدة وحدة المنافسة والعولمة التي فرضت نفسها في كافة القطاعات وعلى كافة المستويات، وبغية مواجهة هذه التحديات واستثمار محتواها فإن الأمر يتطلب تطوير وتحديث منظومة الفكر الاستثماري لرأس المال الفكري ببعديه التنموي والمطلبي.

لقد بات لرأس المال الفكري دورا كبيرا في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة لاسيما منذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي؛ حيث لا يمكن لأية منظمة في أي قطاع وبأي حجم كانت أن تحقق الميزة التنافسية من دونه ، بعد أن كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن ثروات الأمم تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي و المباني أو المعدات، ولم يكن يولى أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات. ولكن بدخول عصر التكنولوجيا و المعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح

المؤسسات والمجتمعات، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة، وأن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأسمالية إلى زيادة قيمة الناتج الإجمالي للدول والمؤسسات، لذا اصبح رأس المال الفكري نقطة الارتكاز الأساسية وحجر الزاوية لكل الاستراتيجيات الحديثة في إدارةوتسيير المنظمات.

مفهوم رأس المال الفكري Intellectual capital concept

يُعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين. ويشير هذه المفهوم إلى الإنتاج العقلي والابتكارية سواء بشكله الكامن في ذهن وعقل العنصر البشري أو بشكله الموثق والمعروض في السجلات والمستندات وقواعد البيانات ، فرأس المال الفكري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري، فالنقود تحقق أمور متعددة لكنها لا يمكن أن تفكر، والآلات تؤدي لعمل بصورة كفؤة وفاعلة وأفضل إنتاجية من العاملين، ولكنها لا يمكن أن تتوصل إلى اختراعات، أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار.

تعرض لمفهوم راس المال الفكري العديد من الباحثين من زوايا متعددة، ومن هذه المفاهيم، نستعرض اهمها:

- عرفت منظمة (OECD) : رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غيرالملموسة ، وهي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري .
- وعرف (STAYER, 1990) بأن رأس المال الفكري هو: القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي يصعب على المحاسبين متابعتها

مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها.

- ويعرفه توماس ستيورات (Stewart, 1997): رأس المال الفكري هو " المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيدالاستخدام من اجل خلق الثروة الرابحة، لان اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عناقتصاد الأمس "
- وعرفه (Awad & Ghaziri, 2004) بأنه " مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من اجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة...الخ.

ومما سبق يمكننا القول أن رأس المال الفكري يعبر عن كل الموارد البشرية بما يمتلكون من خبرات ومهارات وكفاءات، وكل حقوق الملكية والعلاقات التي تملكها المنظمة وتستخدمها لزيادة كفاءتها وأدائها.

ووفقاً لما سبق يعرف الكاتبان رأس المال الفكري بأنه: (مجموعة من المساهمات الفكرية والنوعية التي يقدمها العاملون المتميزون في المنظمة، اللذين يتوزعون على مستويات إدارية مختلفة ويمتلكون مهارات وطاقات وقدرات عقلية ومعرفية تميزهم عن غيرهم من العاملين).

تقسيمات ومكونات رأس المال الفكري:

Divisions and components of intellectual capital

واحدة من المهام الأساسية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال هي تحديد وقياس وتقييم وصيانة وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة . إن رأس المال الفكري أصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة (الشركة) السوقية وربما هذا دفع المعنيين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري.

ونذكر من التقسيمات والمكونات لرأس المال الفكري الآتي :

1. يرى الكاتبان (Despres & Channvel): أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة وهذه العناصر هي :

أ. رأس المال البشري (Human Capital) : ويشير إلى الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة ، سر الصنع ، التي يمكن تحويلها إلى قيمة . وهذا يوجد لدى الأفراد ، النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها الشركة .

ب. رأس المال الهيكلي (Structural Capital) : وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للشركة .

ت. الموجودات العملية (Business Assets) : وهي رأس المال الهيكلي للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع.

ث. الموجودات الفكرية : وهذه تعود للأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج الشركه إلى الحماية القانونية .

2. تقسيم (Sveiby): ويقسم أصول رأس المال اللاملموس (الفكري) إلى:

أ. أصول الهيكل الداخلي لرأس المال .

ب. أصول الهيكل الخارجي لرأس المال .

ت. أصول الهيكل البشري لرأس المال .

3. تقسيم (Malhorta) : والذي قسم رأس المال إلى المكونات التالية :

أ. رأس المال الزبوني

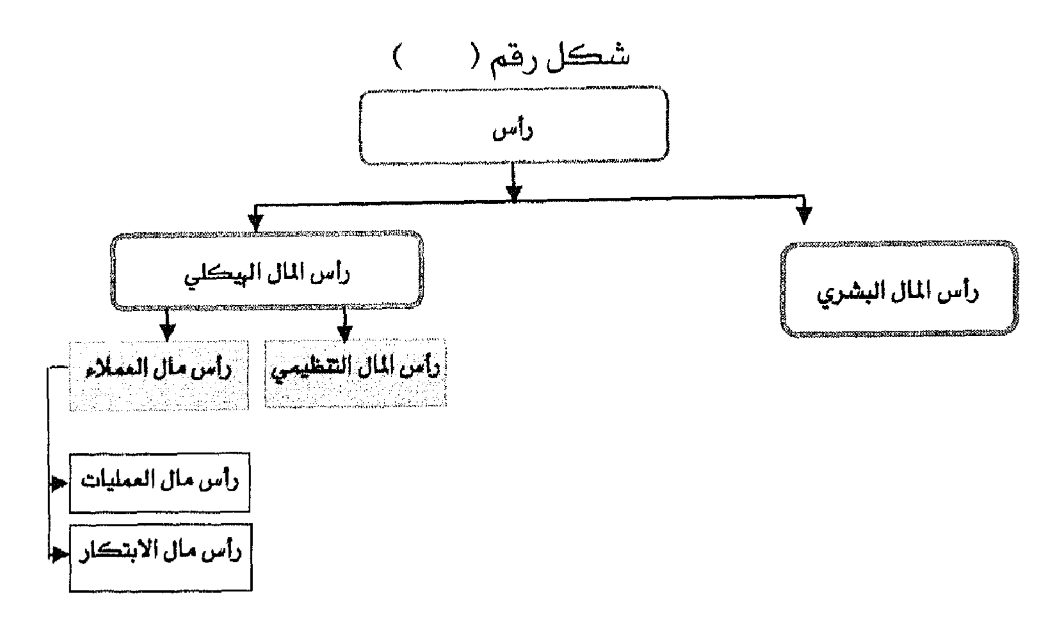
ب. رأس مال العملية

ت. رأس المال البشري

ث. رأس مال التجديد والتطوير

4. نموذج (*Bontis,2001*): يعتبر هذا النموذج من أفضل النماذج التي تقسم رأس المال الفكري في المنظمة، حيث تقسمه إلى جزئيين أساسيين هما رأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلي ، كما يقسم رأس المال الهيكلي الى قسمين رأس المال التنظيمي ورأس مال(العملاء) ، وينقسم راس مال العملاء الى قسمين ، رأس مال العمليات ورأس مال الابتكار .

شكل رقم (   )



نموذج (Bontis,2001)

أي أن رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي .

والاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي يكمن في أن المعرفة والمهارة في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، وتتحول إلى رأس مال هيكلي إذا تم نقلها وتحويلها وترميزها في مستندات متنوعة بالمنظمة.

وسنركز على توضيح مصطلحات هذا النموذج ، وكالآتي:

أ. **رأس المال البشري :**يعد رأس المال البشري من المركبات الأساسية للرأس المال الفكري، ويعرف بأنه مجمل المعارف والافكار التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم؛ والتي يستخدمونها في إنتاج السلع،

والخدمات، في الأسواق أو خارجها، كما أن هناك تعاريف أخرى من أبرزها بأنه "مجمل الكفاءات، والخبرات والمعارف التي بحوزة الأفراد في مناصب عملهم".

ومن التعاريف السابقة الذكر نستطيع أن نستنتج أن رأس المال البشري يتكون من جزأين أساسيين: جزء فطري وجزء مكتسب؛ الجزء الفطري يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، أما الجزء المكتسب وهو الجزء الأهم في رأس المال البشري فيعبر عن مجمل المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة. وتبدأ عملية اكتساب المعارف والمؤهلات والكفاءات والخبرات والتجارب من ميلاد الفرد إلى وفاته؛ فهي عملية تمتد مدى الحياة، وتتطور عبر مراحلها المختلفة من خلال:

- العائلة ودور الحضانة، وكل الهياكل التي تستقبل الأطفال قبل سن الدراسة.
- النشاطات الرسمية في المؤسسات التعليمية (التعليم الابتدائي والثانوي، التعليم المهني والتقني، والتعليم الجامعي.
- التدريب في مكان العمل.
- الحياة اليومية للفرد وعلاقته الاجتماعية.

ب. **رأس المال الهيكلي** Capital structural : هو عبارة عن قدرة المنظمة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع إنتاجها والتي بحاجه إليها، وهذا النقل أو التوظيف والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المنظمة .ويتمثل الرأسمال الهيكلي في الثقافة، النماذج التنظيمية و العمليات و الإجراءات و قنوات التوزيع.

ويضم رأس المال الهيكلي:

- **رأس المال الزبوني** The client capital: حيث يمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردون المعول عليهم، المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقتها المتميزة بها، وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

وعليه فمديروا الألفية الثالثة مطالبون بفهم كل من المكونات المادية الملموسة، وغير المادية، أو غير الملموسة لرأس المال الفكري، و بتنمية ممارسات إدارية تدعم "حصد المعرفة". و يقابل هؤلاء المديرين تحديا كبيرا لتنمية السلوكيات التي تقدر قيمة رأس المال الفكري، ثم تديره بعد ذلك على أنه أصل.

- **رأس المال التنظيمي** Capital functional: حيث يعني تحسين القدرة على امتصاص الصدمات الناتجة عن الأزمات المالية والاقتصادية، والتقليل من خطر انتقال تداعياتها. وبالتالي يجب تحسين الإطار التنظيمي وتحسين الجودة كي نكون قادرين على امتصاص الخسائر في حالة الإعسار، وكذلك من الضروري تحديد هوامش إضافية لحماية رأس المال وتحديد معايير للسيولة لتعزيز كل من نسبة تغطية السيولة على المدى القصير، ونسبة تمويل المركز المالي على المدى البعيد.

جوانب من اهتمامات الشركة بتنمية رأسمالها البشري : Aspects of the company concerns the development of human capital

يمكن إيجاز أهم الجوانب التي يجب على الشركة أن تهتم بها لتنمية رأسمالهاالبشري ، بالآتي:

1. ضرورة التركيز على استقطاب أفضل المواهب البشرية .
2. التركيز على أهمية إغناء رأس المال البشري من خلال التدريب والتطوير.
3. أهمية التركيز على المحافظة على العاملين المتميزين
4. توفير بيئة التعلم وترسيخ مفهوم الولاء التنظيمي.

تحديات إدارة وتنمية الموارد البشرية في الالفية الثالثة :

The challenges of management and human resource development in the third millennium

بينت العديد من الدراسات والتي من أشهرها الدراسة التي أجراها فريق من شركة IBM وشارك فيها حوالي (3000) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من (12) بلداً ، أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدداً من التحديات في الألفية الثالثة ، أهمها:

1. عولمة الأسواق المحلية والوطنية.
2. عولمة تقنيات الاتصالات والمعلومات.
3. بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً.
4. حدوث تغيرات ديموغرافية وانفجارات سكانية وتزايد في عدد المسنين، وتزايد في عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، مما يعني تغيراً كبيراً في نوعية العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل.

5. التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد يرجح أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى.
6. بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم تعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.
7. مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.
8. التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل.
9. اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.
10. تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الوطني والقومي والدولي، مما يعني احتمال تزايد الصراعات والتنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل.
11. تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلاً من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.

كيفية مواجهة التحديات: How to face the challenges

يمكن بيان أهم هذه التغييرات المطلوب تنفيذها للتغلب على هذه التحديات، على النحو التالي:

1. تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات وإجراء تغييرات في خططها واستراتيجياتها وسياساتها للتناسب مع المستقبل والمنظور الاستراتيجي، بحيث يتطلب ذلك التكامل والشراكة بين الإدارة وكافة العاملين في المنظمة.
2. الاهتمام بالتدريب والتركيز على استخدام التقنيات الحديثة لزيادة فاعلية البرامج التدريبية.
3. توفير مناخ تنظيمي قائم على الوضوح في الأهداف والاتجاهات، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.
4. التركيز على أن رسالة إدارة المواردالبشرية والعاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المنظمة للنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل.
5. الاندماج الاستراتيجي بين خطط المواردالبشرية وخطط الإدارات الأخرى في المنظمة.
6. تطوير الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي وربط كافة برامج المنظمة ببرامج الجودة الشاملة.

آليات تحقيق الميزة التنافسية:

Mechanisms to achieve competitive advantage

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة ،والتي تمكنهامن تصميم وتطبيق استراتيجياتهاالتنافسية.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" أي أنها عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس وذلك باستغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية.

وتتبع أهمية الميزة التنافسية بشكل عام لأن التغيير أصبح هو المبدأ الثابت في بيئة الأعمال الحالية ، حيث أن القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجيتها ومداخلها وأساليبها ، وحيث تزداد في هذه البيئة الشركات بشكل لم يسبق له مثيل، وتتحول الأسواق، وتتطور التكنولوجيا ، وتتقادم المنتجات، وتتغير العمليات بسرعة فائقة ، فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة ،وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد هو بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة ، وسمات وملامح وآليات ومعايير هذا العصر تختلف جذرياً عن كل ما سبقه ، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، وتشكل الموارد التي تقوم على المعرفة في البيئة الحالية المصدر الأساسي والحقيقي لاستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسات.

وكذلك فإن بناء المجتمعات الحديثة وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية في قطاعات العمل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة ، باعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأداتها وغايتها ، وقد ازدادت أهمية العنصر

البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، فانتقل بذلك مركز الثقل للنمو الاقتصادي والاجتماعي إلى عنصر المعرفة والموارد البشرية بدلاً من الموارد المادية والمالية.

ومن هنا أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مبنية على العلم والمعرفة أو على المعلومات وإن ذلك فرض عليها إتباع إدارة الأداء وبطرق مختلفة عما كان سائداً في الماضي، وذلك عن طريق انتهاج مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعتبر الاستثمار في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة ذو أهمية كبيرة لما يحققه من وفورات في التكلفة ورفع الكفاءة والإنتاجية، خاصة مع تشجيع روح الابتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا كان الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري.

إن قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، تعتمد على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- تحقيق الأرباح.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

أبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

Dimensions to achieve competitive advantage

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

القيمة المدركة لدى العميل: Perceived value to the customer

بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع. وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات.

التميز: Excellence

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

ويمكن توضيح كيفية تحقيق ودعم الميزة التنافسية للشركات من خلال رأس المال الفكري في النقاط التالية:

أولا: رأس المال البشري كآلية لدعم الميزة التنافسية

ويقصد به رأس المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميز الشركة على منافسيها.

ثانياً: الابتكار كآلية لدعم الميزة التنافسية

حيث يعد الإبداع والابتكار هو العامل الرئيس في قدرة الشركة على الاحتفاظ بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لابد أن تحرص الشركات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات.

ثالثاً: التعلم كآلية لدعم الميزة التنافسية

يعتبر التعلم إذا كان مستمراً ومتعدد المصادر من الوسائل الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وذلك لأنه من السبل الرئيسية لنشر المعرفة ، حيث يعتبر الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء الشركة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال" أي أن التعلم لابد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية.

ملخص الفصل الثالث عشر

- ❖ يعرف مفهوم رأس المال الفكري بأنه مساهمات فكرية نوعية يقدمها نخبة من العاملين ، يتوزعون على مستويات إدارية مختلفة ، يمتلكون مهارات وطاقات وقدرات عقلية ومعرفية تميزهم عن غيرهم من العاملين.
- ❖ يقسم رأس المال الفكري في المنظمة ، إلى جزئيين أساسيين هما رأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلي ، كما يقسم رأس المال الهيكلي الى قسمين رأس المال التنظيمي ورأس مال(العملاء) ، وينقسم راس مال العملاء الى قسمين ، رأس مال العمليات ورأس مال الابتكار .
- ❖ تحديات إدارة وتنمية الموارد البشرية في الالفية الثالثة :

1. عولمة الأسواق المحلية والوطنية.
2. عولمة تقنيات الاتصالات والمعلومات.
3. . بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً
4. حدوث تغيرات ديموغرافية وانفجارات سكانية وتزايد في عدد المسنين، وتزايد في عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية،.
5. التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية.
6. بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول.
7. مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان .

8. التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية .
9. اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.
10. تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية والشح في توفرها.
11. تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين.

❖ آليات تحقيق الميزة التنافسية : تحقيق الأرباح ، تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية ، تحسين العلاقات بين العملاء والموردين، تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة ، تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية ، زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

اسئلة للمناقشة

1. يتحدث رأس المال الفكري عن مساهمات فكرية نوعية ، وضح ذلك من خلال تعريف شامل للمفهوم والمقصد ؟
2. وضح جوانب تقسيمات ومكونات رأس المال الفكري ؟
3. تنمية رأس المال البشري يتلخص بجوانب عدة ، ابرز بالشرح هذه الاهتمامات بنقاط محدده؟
4. اذكر أهم التحديات التي تواجه رأس المال البشري ؟
5. ما هي آليات تحقيق الميزة التنافسية ، مبينا الابعاد التنافسية ؟

مصطلحات الفصل الثالث عشر

Intellectual capital	رأس المال الفكري
Divisions and components	التقسيمات والمكونات
Human resources capital	راس المال البشري
Capital structural	رأس المال الهيكلي
The client capital	رأس المال الزبوني
Capital functional	رأس المال التنظيمي
challenges	تحديات
achieve competitive	الميزة التنافسية
Perceived value	القيمة المدركة
Excellence	التميز

تطبيقات وحالات عملية

Applications and practical cases

تطبيقات من الواقع العملي

أولا: دور مكتب الولايات المتحدة لإدارة الأفراد (OPM) في الاستقطاب والاختيار والتعيين

يلعب هذا المكتب الحكومي دور بالغ الأهمية في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين لكافة الموظفين الحكوميين الفيدراليين أو على مستوى الولايات المتحدة، حيث يوجد به مصادر للوظائف المتاحة سواء للطلبة أو الوظائف الصيفية أو للخريجين، كما يتيح للموظفين بالفعل أن يعرفوا الخيارات الوظيفية المتعلقة بهم.

ويقسم المكتب الى مجموعة من الأقسام، نوجزها بما يلي:

أ. القسم الخاص بالباحثين عن الوظائف، ويتكون من الأنشطة التالية:

1. استعادة الوظائف Recovery Jobs
2. موقع وظائف الولايات المتحدة الأمريكية Usajobs
3. وظائف مطلوبة Jobs in Demand
4. الوظائف التنفيذية العليا Senior Executive Jobs
5. أسئلة وأجوبة عن الوظائف Job FAQs
6. موارد تشغيل المحاربين القدامى Veterans Employment Resources
7. المعوقين Persons with Disabilities

ب. قسم فرص توظيف الطلاب Student Opportunities ، ويتكون من الأنشطة التالية:

1. وظائف الطلاب Student Jobs
2. زملاء الإدارة الرئاسية Presidential Management Fellows
3. عمل الطلاب التعليمي Student Educational Employment
4. التوظيف الصيفي Summer Employment
5. المنح الدراسية للخدمة Scholarship for Service
6. الباحث الإلكتروني e-Scholar

ت. قسم الفرص الوظيفية Career Opportunities ويشمل الأنشطة التالية:

1. متدرب المهنة الفدرالية Federal Career Intern
2. تنفيذي مقيم Executive in Residence
3. معهد تنفيذي فيدرالي Federal Executive Institute
4. قانون تنقل الموظفين بين الحكومات Intergovernmental Personnel Act Mobility
5. الفرز والنقل للمنظمات الدولية Detail & Transfer to International Organizations
6. موارد الانتقال الوظيفي Career Transition Resources

ث. قسم منافع الوظيفة الفيدرالية Benefits of Being a Federal Employee ويشمل الأنشطة التالية:

1. منافع للموظفين الفيدراليين الجدد Benefits for New Federal Employees
2. منافع التقاعد Retirement Benefits
3. برامج التأمين Insurance Programs
4. إثراء العمل والحياة Work-Life Enrichments

ولاشك أن هذه التفاصيل والمعلومات تساهم بطريقة فعالة في جذب واستقطاب العاملين المتميزين أصحاب الكفاءة والمهارات ، كما تساعد المتقدم والمنظمة على التوفيق بين المهارات والقدرات المتاحة واحتياجات الوظيفة ، والموائمة بين العرض والطلب من الموارد البشرية، مما ينعكس على اختيار وتعيين أفضل العناصر.

ثانياً: طريقة " WA" في الادارة اليابانية

تعني هذه الكلمة حرفياً معنى الدائرة، حيث يعزو البعض النجاح الياباني إلى طريقة " WA" لأنها تجعل الموظفين والإدارة تعمل بنظام دائرة بشرية بدلاً عن النظام الطبقات الأفقي المفضل في الإدارة الغربية .

لا يوجد شيء غامض بالنسبة لطريقة " WA" حيث أنها نظام راسخ معمق للمبادئ والقواعد المصممة للتفاوض والتعارف ولترقية الانسجام والثقة المتبادلة والمساعدة المتبادلة والالتزام المتبادل والتعاون. يُعدّ كيونسكو ميتسوبيشي مؤسس أكبر شركة لصناعة الإلكترونيات الاستهلاكية السيد الأكبر لطريقة " WA" وقبل أن يتقاعد من رئاسة الشركة في عام 1970م حدد فهمه لطريقة " WA" في الإدارة في سبع أهداف " والتي يتوقع من كل موظفي ميتسوبيشي تعلمها وأتباعها وهي: (الخدمة الوطنية من خلال الصناعة ، التناغم والانسجام ، التعاون، الكفاح من أجل التحسين ، المجاملة والتواضع ، التعديل والاستيعاب ، العرفان بالجميل والفضل).

إن المبادئ العامة لطريقة " WA" وكل فروقها الدقيقة قد أعطت شرف في أنها سبب كل نجاح تم إثباته في كل جانب من جوانب الإدارة اليابانية حيث يقول المدراء اليابانيون أن طريقة" WA" هي الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال وكذلك التعاون الإنساني بين الإدارة والعمال والانسجام في العلاقة بين العاملين في كل المستويات والولاء التام للشركة والمسئولية المشتركة وسلامة المهنة والتجرد من ضغوط المنافسة من الموظفين الآخرين والمسئولية الجماعية للقرارات

والنتائج المنبثقة عنها وكما يقال فإن طريقة " WA" مسئولة عن انعدام الهزار والمزاح الحَسَنْ والشكاوى والشراب أثناء العمل والتصرفات غير الإنتاجية الأخرى في الشركات اليابانية كما أنها سبب المشاركة الفعالة للعمل في خطوط الإنتاج في الإدارة وذلك عن طريق (فِرَقْ الإدارة الطوعية).

يتم تقسيم العمل حسب هذه الطريقة الى مجموعات وكل مجموعة من هذه المجموعات مكونة من عشرة عمال، حيث يجتمعون بانتظام لمناقشة عملهم وأعمال الآخرين المحيطين بهم من الذين لهم مساس بنتائج أعمالهم وذلك بفرض تقديم الاقتراحات للإدارة للتنسيق.

وتعتبر هذه الطريقة مزود رئيسي للعاملين اليابانيين بالفلسفة والقواعد الأخلاقية لنظام أعمالهم والتي تضمن إرشادات محددة للحياة اليومية أضف إلى هذا أن هذا النظام للتفكير والتعرف جزء من ثقافتهم، حيث أنهم غير محتاجين للذهاب إلى المدارس أو الدورات لتعلمه لأنه موجود في ثقافتهم وتراثهم وعادة ما يتطلب الشركات والمؤسسات من موظفيها الجدد أخذ دورات تدريبية مكثفة في مبادئ وتطبيقات طريقة " WA".

ثالثاً: آلية التعيين على الوظائف القيادية في المملكة الاردنية الهاشمية

وضع نظام اختيار وتعيين الموظفين في الوظائف القيادية العليا في الأردن مجموعة من الآليات والإجراءات لاختيار وتعيين الموظفين في هذه الفئة، نوجزها فيما يلي:

1. إعداد دليل الوصف الوظيفي للوظائف القيادية يتضمن تحديد المهام الوظيفية وواجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والمؤهلات العلمية والشهادات المهنية والخبرات العملية والقدرات والمهارات المطلوبة لإشغالها، ويتم إعداد هذا الدليل من قبل وزارة تطوير القطاع العام وديوان الخدمة المدنية بالتنسيق مع الجهات المعنية.

2. تشكيل لجنة وزارية للاختيار والتعيين على الوظائف القيادية برئاسة نائب رئيس الوزراء وعضوية كل من وزير العدل ووزير تطوير القطاع العام ووزيرين يسميهما رئيس الوزراء.
3. يتم الإعلان عن الوظيفة القيادية على الموقع الالكتروني لرئاسة الوزراء والموقع الالكتروني للوزارة أو الدائرة المعنية لمدة أسبوع وفي صحيفة يومية محلية ولمرة واحدة.
4. يستقبل مكتب رئيس الوزراء طلبات التقدم للوظيفة القيادية مرفقة بالسير الذاتية للمتقدمين وصور عن المؤهلات العلمية والشهادات المهنية وشهادات الخبرة والوثائق المعززة للمهارات والقدرات القيادية.
5. تشكل لجنة لفرز طلبات التقدم لإشغال الوظائف القيادية برئاسة رئيس ديوان الخدمة المدنية وعضوية أربعة من موظفي الفئة العليا لفرز الطلبات والسير الذاتية المحالة إليها من رئيس الوزراء وحصر الطلبات المستوفية للشروط والمتطلبات الواردة ببطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بالوظيفة القيادية الشاغرة، واستثناء اي طلبات غير مستوفية الشروط من المنافسة.
6. تقييم الطلبات المستوفية لشروط إشغال الوظيفة القيادية باستخدام معايير التقييم المنصوص عليها في نظام تعيين الموظفين في الوظائف القيادية، وفي ضوء نتائج التقييم يتم تسمية أفضل سبعة مرشحين ممن تنطبق عليهم شروط إشغال الوظيفة.
7. لغايات المفاضلة بين المرشحين تقوم اللجنة بإجراء المقابلات وتستخدم معايير التقييم والأوزان النسبية التالية:

- المعرفة الفنية المتخصصة (وتشمل الخبرة في مجال العمل التخصصي المطلوب، ومدى انسجام التخصص والدرجة العلمية للمتقدم مع طبيعة الوظيفة) ويعطى هذا المعيار نسبة 50٪.

- القـدرات الإداريـة والقياديـة(وتشـمل الخـبرة في موقـع قيـادي أو إشرافي، والخبرة في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة البرامج والمشاريع، والقدرة على تحديد أولويات العمل، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة) وأعطي هذا المعيار نسبة 20٪.
- المهارات(وتشمل مهارات الاتصال والتفاوض وإدارة الاجتماعات، ومهـارات الـتفكير المنطقـي والتحليلـي، وإتقـان اللغـات والتكنولوجيا) وأعطي هذا المعيار نسبة 20٪.
- الانطباع العام عن المرشح ، وأعطي هذا المعيار نسبة 10٪.

8. تحدد اللجنة ترتيب المرشحين حسب متوسط نتائج التقييم التي حصل عليها كل مرشح، ليتم تعيين المرشح الحاصل على أعلى نتيجة في تقييم اللجنة.

حالات عملية

أولا: حالة عملية على الترقية

تقدمت الدكتورة تمارا الحاصلة على شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية والتي تعمل بوظيفة المدير الفني في شركة الخبراء للدراسات والأبحاث والاستشارات فجأة باستقالتها من الشركة بسبب حصولها على عمل في إحدى المنظمات الدولية ، وبعد قيام دائرة الموارد البشرية في الشركة بدراسة ملفات الموظفين المرشحين لمنصب المدير الفني ، تبين بأنهم الموظفين التالية أسماؤهم:

اسم الموظف	المؤهل العلمي	عدد سنوات الخبرة	الوظيفة الحالية	القدرة على تحمل المسؤولية	القدرة على الابداع	المقدرة على التعامل مع الآخرين	التقدير خلال آخر ثلاث سنوات
يزن	ماجستير	15 سنه	رئيس قسم الدراسات	لديه قدرة متوسطة على تحمل المسؤولية	مبدع في كافة الأعمال التي يقوم فيها ومتميز في انجاز الأعمال	يتمتع بمهارات جيدة في التعامل مع الآخرين	ممتاز
عون	دكتوراه	4سنوات	رئيس قسم البحوث والتطوير	لدية قدرة عالية على تحمل المسؤولية	مبدع وأحدث تغييرات جذريه في قسم البحوث والتطوير وفي الشركة بشكل عام.	لديه مهارات عالية في التعامل مع الآخرين ، ويتميز بأنه على علاقة متميزة مع الجميع ، ويعتبر أكثر شخص محبوب في الشركة	ممتاز
تالا	ماجستير	8 سنوات	رئيسة قسم الاستشارات	لديها قدرة عالية على تحمل المسؤولية	متميزة في انجاز الأعمال وقدمت العديد من الأفكار المتميزة للشركة	لديها مهارات عالية في التعامل مع الآخرين	ممتاز
ليان	دكتوراه	6سنوات	رئيسة قسم الجودة	لديها قدرة متوسطة على تحمل المسؤولية	تتبع أسلوب حديث في إدارة القسم وتطبق الممارسات المثلى العالمية والمقارنات المرجعية في تطبيق الجودة في كافة أعمال الشركة	لديها مهارات عالية في التعامل مع الآخرين	ممتاز

المطلوب: حسب اعتقادك ، من هو أفضل الموظفين المذكورين أعلاه للترقية الى وظيفة المدير الفني؟ ولماذا؟

ثانياً: حالة عملية على الوصف الوظيفي

طلبت منك شركة العودة المساهمة العامة تعليقك كخبير في الموارد البشرية على عينة من بطاقات الوصف الوظيفي لديهم ، والذي تم إعداده بواسطة دائرة الموارد البشرية في الشركة، وكانت العينة لوظيفتين، وكما هو موضح أدناه:

1. وظيفة رئيس قسم الخدمات الإدارية

المجموعة الوظيفية	الوظائف الإدارية والمالية
المستوى الوظيفي	الثاني
المسمى الوظيفي	رئيس قسم الخدمات الادارية
الارتباط المباشر	مدير دائرة الشؤون المالية والإدارية

الاختصاص العام للوظيفة
يتولى شاغل هذه الوظيفة مهمة متابعة ما يرد ويصدر عن الشركة من الكتب والمعاملات والتأكد من اتخاذ الإجراءات الأصولية عليها وحفظها وتوثيقها بشكل سليم والإشراف على تنفيذ أعمال الطباعة والنسخ والتصوير والصيانة والنقل.

الواجبات
التأكد من إجراء الصيانة الخفيفة لآلات الطباعة وإجراء الاتصالات مع الشركات والمؤسسات المعتمدة للإصلاح والصيانة لإتمام هذه العمليات بأسرع وقت ممكن.
التأكد من أن المواد الضرورية للطباعة بما فيها الأوراق المروسة والعادية بمختلف قياساتها وريبونات الطباعة والأشرطة الماسحة والاسطوانات وغيرها متوفرة بكميات مناسبة لتسيير العمل وانجاز الطباعة بالشكل المطلوب.

الإشراف على سلامة ودقة إجراءات توريد وتصدير الكتب والمعاملات اليومية والتأكد من حفظها وتوثيقها بالشكل المناسب.
الإشراف على تنظيم الملف اليومي الخاص بالكتب الصادرة عن الديوان ومتابعة إطلاع الإدارة العليا ومدراء الدوائر عليها.
متابعة عمليات النسخ والتصوير والتأكد من توفر جميع المتطلبات اللازمة لذلك من مواد وأجهزة وصيانة يومية ودورية. الإشراف على موظفي القسم وتقييم أدائهم والعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة العامة باستمرار ورفع التقارير الدورية عن أعمال وإنجازات القسم إلى مدير الدائرة.
الإشراف على تصنيف اللوازم وترميزها وفقا لأحدث الأساليب المتبعة في إدارة اللوازم وتنظيم المستودعات.
المحافظة على اللوازم والتأكد من صحة قيودها وتاريخ انتهاء صلاحيتها بين حين وآخر و التأكد من جرد اللوازم الموجودة في المستودعات .
الإشراف على الصيانة العامة للمبنى واللوازم والمستودعات والسيارات والأجهزة والمعدات بشكل دوري.
الإشراف على نظافة مبنى الشركة داخليا وخارجيا والتنسيق مع الشركة المنفذة لأعمال النظافة بهذا الخصوص.
التأكد من توفر شروط ومتطلبات الوقاية والسلامة العامة ومتابعة صيانة المعدات والأجهزة المستخدمة.
الإشراف على تنظيم حركة السيارات الرسمية وفق متطلبات واحتياجات أعمال الشركة.
العمل على تنظيم عمل الحراس ووضع برامج المناوبة اليومية والإشراف على اوقات دوامهم وإجازاتهم.
أية مهام أخرى يكلفه بها مدير الدائرة في مجال العمل.

الحد الأدنى لشاغل الوظيفة
درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية كحد أدنى

التدريب
دورات تدريبية في مجال الاختصاص

الخبرة العملية
خبرة (5) سنوات في مجال العمل

معارف ومهارات أخرى
مقدرة جيدة على التنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات. مقدرة جيدة على التعامل والاتصال مع الآخرين. إلمام مقبول باللغة الإنجليزية.

وظيفة رئيس قسم الموارد البشرية

المجموعة الوظيفية	الوظائف الإدارية والمالية
المستوى الوظيفي	الثاني
المسمى الوظيفي	رئيس قسم الموارد البشرية
الارتباط المباشر	مدير دائرة الشؤون المالية والإدارية

الاختصاص العام للوظيفة
يتولى شاغل هذه الوظيفة كافة المهام والواجبات المتعلقة بالإشراف على الموظفين في الشركة ومتابعة الإجراءات من إجازات وتعيين وإنهاء خدمة ومتابعة جميع الإجراءات اليومية الخاصة بهم.

الواجبات
تنظيم إجراءات تعيين الموظفين الجدد ومتابعة استكمالها حسب الأصول.
الإشراف على تنظيم ومتابعة جميع القضايا الخاصة بشؤون العاملين في الشركة كالتصنيف وتعديل الوضع والترقية وغيرها.
الإشراف على متابعة استكمال جميع إجراءات إنهاء الخدمة لموظفي الشركة والتأكد من إرسال نسخ من الكتب الرسمية إلى الجهات ذات العلاقة.
الإشراف على تنظيم ملفات الموظفين العادية والمكتومة وفهرستها والتأكد من حفظ جميع الوثائق الخاصة بشؤونهم أولا بأول.
الإشراف على متابعة الانضباط العام والالتزام بالدوام وحسن تنفيذ القرارات الإدارية بهذا الخصوص.
العمل على معالجة وتدقيق أمور إجازات موظفي الشركة ومغادراتهم والتأكد من تدوين المعلومات الخاصة برصيد كل موظف في سجلات خاصة.
تدقيق بطاقة الدوام لجميع الموظفين في نهاية كل شهر ورفع التقارير اللازمة حول تقيد الموظفين بتعليمات الدوام إلى المدير المالي والإداري.
تدقيق مسودات القرارات الإدارية والكتب الرسمية الداخلية والخارجية الخاصة بشؤون موظفي الشركة ومتابعة تنفيذها.
الإشراف المباشر على موظفي القسم وتقييم أدائهم والعمل على رفع مستوى وكفاءة العمل ورفع التقارير الدورية إلى الرئيس المباشر بهذا الخصوص.
المشاركة في اللجان ذات العلاقة بعمل القسم.
أية مهام أخرى يكلفه بها مدير الدائرة في مجال العمل.

الحد الأدنى لشاغل الوظيفة
درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية كحد أدنى

التدريب
دورات متخصصة في مجال شؤون الموظفين وكتابة التقارير وحفظ وتوثيق الوثائق والتنظيم.
دورات متخصصة في ادارة وتنمية الموارد البشرية

الخبرة العملية
5 سنوات في مجال الاختصاص لحملة درجة البكالوريوس و3سنوات لدرجة الماجستير.

معارف ومهارات أخرى
معرفة واسعة بالقوانين وأنظمة الموارد البشرية المعمول فيها في الدولة وخصوصاً قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي.
معرفة واسعة بالنظام الداخلي للشركة.
مقدرة جيدة على التنظيم والتنسيق ومعالجة المشاكل واتخاذ القرارات.
مهارة جيدة في الاتصال والتعامل مع الآخرين.
إلمام مقبول باستخدامات الحاسب الآلي في مجال العمل.
إلمام مقبول باللغة الإنجليزية.

المطلوب: ملاحظاتك على الوصف الوظيفي للوظيفتين أعلاه.

ثالثا: حالة عملية على النزاع العمالي والنقابات

عين مجاهد الحاصل على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال مديراً للموارد البشرية لشركة الصقور للاستيراد والتصدير، وحاول منذ توليه المنصب الجديد سعى الى تنمية الموارد البشرية في الشركة بأفضل الطرق وبما ينسجم ويتناغم مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة، ولكن أكتشف بعد تطبيق خطة التدريب والتطوير للنهوض بالموارد البشرية في المنظمة بأن هناك مجموعة من العاملين لا يصلحون للعمل نهائياً، ولكن هناك خوف في اتخاذ مثل هذا القرار من النقابات العمالية؟

1. برأيك هل هناك وسائل أخرى لمعالجة تدني كفاءة هؤلاء العاملين؟
2. هل تؤيد السيد مجاهد في اتخاذ قرار الاستغناء عن هؤلاء العاملين؟ ولماذا؟
3. ما هو رد السيد مجاهد للنقابات العمالية في حال اتخاذ قرار الفصل للموظفين؟

رابعاً: حالة عملية على تقييم الوظائف

طلبت منك شركة الزرقاء للحديد والصلب تقييم الوظائف لديها، علماً بأن الشركة اعتمدت مجموعة من العناصر لتقييم الوظائف هي:

1. الشهادة العلمية
2. المسؤولية
3. المجهود العقلي
4. المجهود البدني
5. مخاطر الوظيفة

والوظائف المطلوب تقييمها هي:

1. مهندس خبير
2. مدير إداري
3. مهندس صيانة
4. مراسل
5. حارس
6. سائق
7. سكرتير
8. إداري لوازم
9. إداري تسويق
10. مدير مالي

المطلوب: تقييم الوظائف السابقة حسب طريقة النقاط.

خامساً: حالة عملية على المقابلة

تنوي شركة بترا للصناعات الهندسية مقابلة مجموعة من المرشحين المتقدمين لوظيفة رئيس قسم المحاسبة بالدائرة المالية في الشركة، وقامت الشركة لتنفيذ المقابلات بأفضل طريقة ممكنة بتشكيل لجنة مكونة من السادة:

1. السيد علي الجريان - نائب المدير العام - رئيساً للجنة
2. السيد ياسر المرعي - المدير المالي
3. السيد مهدي الثنيان - مدير الموارد البشرية

برأيك، ما هو الموقف الذي يجب اتخاذه من قبل اللجنة في الحالات التالية:

1. في بداية المقابلة بعد الترحيب بالمرشح ، هل يجب تقديم ملخص عن طبيعة وظيفة رئيس قسم المحاسبة والمهام والمسؤوليات المرتبطة بهذه الوظيفة ، أم يجب البدء بالأسئلة مباشرة؟
2. في حالة توقف المرشح للوظيفة عن الكلام فجأة ، وعدم قدرته على التعبير والإجابة على السؤال ؟ ما هو الأسلوب الذي يجب أن تتخذه اللجنة لاحترام صمت المرشح ؟ وكيف يتم اتخاذ الموقف التوجيهي للمرشح في مثل هذه الحالة من قبل السيد علي الجريان؟
3. في حالة تكلم الشخص الذي يتم مقابلته كثيراً ، وعدم الإصغاء لأسئلة اللجنة ؟ ما هو الأسلوب المناسب لتذكير المرشح للمقابلة بالهدف من المقابلة؟
4. هل السيد مهدي الثنيان أم السيد ياسر المرعي هو المسئول عن توجيه الأسئلة الفنية المتخصصة المتعلقة بالوظيفة؟
5. ما طبيعة الأسئلة التي ترى بأنها ضرورية من قبل السيد ياسر المرعي؟

6. اذا كان المرشح يناقض نفسه في الإجابات المختلفة ، كيف يطلب السيد علي الجريان رئيس اللجنة من المرشح تفسير هذا التناقض وتوضيح المقصود مما قاله في المقابلة؟
7. هل تحتاج وظيفة رئيس قسم المحاسبة في شركة بترا الى اسئلة محددة وواضحة ومتفق عليها من قبل أعضاء اللجنة ، أم إلى اسئلة غير محددة وعشوائية حسب طبيعة وظروف المقابلة؟
8. في حالة فقدان ضبط النفس من قبل المرشح والحديث بأمور عائلية وأسرية وظروف معيشية ، ما هي الطريقة المناسبة لتهدئة المرشح للمقابلة ؟ وما هو دور السيد علي الجريان في هذه الحالة؟
9. هل ترى بأنه يجب سؤال المرشح عن: انتمائه العرقي، الدين ، الحياة الزوجية، التوجه السياسي عدد الأولاد ، مكان السكن، أم تجنب هذا النوع من الأسئلة ، ولماذا؟

سادسا: حالة عملية في تقييم الأداء

أولاً : معلومات عامة عن الموظف

المنظمة...

القسم...

أسم الموظف...

مسمى الوظيفة...

رقم الوظيفة..

تاريخ الاشغال..

المؤهل العلمي للموظف..

ثانيا: عناصر تقييم الأداء

العنصر	غير مرضي	مرضى	جيد	جيد جدا	ممتاز
المهارة في : - التخطيط					
- اتخاذ القرار					
- الإشراف الفنى					
مستوى الأداء في مجال التخصص					
المتابعة لما يستجد في مجال التخصص					
إمكانية تحمل مسئوليات أعلى					
المعرفة بنظم وإجراءات العمل					
القدرة على تطوير أساليب العمل					
المحافظة على أوقات الدوام					
الحرص على أمور السلامة والوقاية					
توخى الدقة في العمل					

ثالثاً :الصفات الشخصية

العنصر	غير مرضي	مرضي	جيد	جيد جدا	ممتاز
حسن التصرف					
درجة الاعتماد عليه / عليها					
الاهتمام بالمظهر					
تقبل التجديد في أساليب العمل					

رابعاً :العلاقات مع الآخرين:

العنصر	غير مرضي	مرضي	جيد	جيد جدا	ممتاز
الزملاء					
الرؤساء					
العملاء					

خامساً : مواطن الضعف والقوة

<table>
<tr><td colspan="2">أذكر سواطن قوة ومواطن ضعف رئيسية تدعم تقديراتك السابقة (إن وجدت)</td></tr>
<tr><td>مـواطن القـوة : (الصـفات الإيجابيـة الأخـرى الـتي يتميـز بهـا الموظـف (الموظفة)
ولم تشتمل عليها العناصر السابقة) .
1 - ....
2 - ....
3 - ....</td><td>المجمـــوع الكلي لمواطن القوة</td></tr>
<tr><td rowspan="2">مواطن الضعف : (الصفات السلبية التي يتصف بها الموظف (الموظفة) وتؤثر
على عمله دون أن يكون في ذلك تكرار للعناصر السابقة) .
1 - ....
2 - ....
3 - ....</td><td>المجمـــوع الكلي لمواطن الضعف</td></tr>
<tr><td></td></tr>
</table>

سادساً : التقدير الكلي للدرجات

مجموع درجات الأداء الوظيفي	
مجموع درجات الصفات الشخصية	
مجموع درجات العلاقات الفردية	
مجموع درجات الملاحظات العامة	
المجموع الكلي	

مقدار التحسن الذي طرأ منذ آخر تقرير
☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف
التوصيات العامة لتطوير قدرات الموظف (الموظفة) (إن وجدت)
....
ملاحظـــات معتمـــد التقريـــر : ....

اسم معتمد التقرير .... وظيفته ....

توقيعه .... التاريخ / /

المطلوب: 1) تعبئة النموذج أعلاه لموظف ضعيف وتعبئته مرة أخرى لموظف متميز؟

2) رأيك في نموذج تقييم الأداء أعلاه؟

سابعا: حالة عملية عن التدريب

انخفضت الانتاجية في شركة الصقور للأعمال الإنشائية في السنة الأخيرة، فأمر المهندس صقر مدير الشركة بتشكيل لجنة للوقوف على أسباب هذا الانخفاض وأسبابه، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلة.

قامت اللجنة في البداية بجمع المعلومات عن أسباب انخفاض الانتاجية في الشركة فتبين أن السبب الرئيسي للمشكلة وانخفاض الانتاجية في السنة الأخيرة هو وجود بعض الموارد البشرية غير المؤهلة في الشركة والتي تم توظيفها في الفترة الأخيرة.

بناء على المعطيات السابقة، حلل ما يلي:

1. ما هي الخطوة الأولى التي يجب القيام فيها من قبل اللجنة؟
2. ما هو التحليل اللازم الذي يجب القيام به لتحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة؟
3. هل يجب الاستغناء عن بعض الموظفين غير المؤهلين للقيام بالأعمال المناطة بهم والمسببين لانخفاض الانتاجية؟ وفي حالة الاجابة بنعم، هل ترى بأنه من الضروري توظيف عاملين جدد بدلاً من الموظفين اللذين تم الاستغناء عنهم؟
4. هل من الضروري التعاقد مع شركات خارجية لتنفيذ التدريب اللازم للعاملين في المنظمة أم يجب تنفيذ التدريب داخلياً داخل الشركة؟
5. في حالة تنفيذ التدريب كيف يمكن قياس أثر العائد من التدريب؟ وكيف يتم نقل المعرفة المكتسبة من التدريب لباقي العاملين اللذين لم يحضروا البرنامج التدريبي؟

المراجع

المراجع العربية:

1. ابو شيخة، نادر أحمد. ادارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
2. البرنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2004.
3. بلوط : حسن ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية : بيروت، 2002.
4. ثومسون، روزمري. إدارة الأفراد. ترجمة حزام ماطر المطيري. الرياض: النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، 2004.
5. الجميلي، قصي، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، دار صفاء للنشر، 2004.
6. حجازي، محمد . إدارة موارد بشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005.
7. الخزامي، عبد الحكم أحمد. إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات: التجارب التطلعات. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2003.
8. الخضر، علي. إدارة الأعمال الدولية، دار رسلان، 2007.
9. الركابي، زين العابدين. يوم العمال العالمي ومستقبل العالم من خلال أزمات البطالة. صحيفة الشرق الأوسط. 6 مايو 2006.
10. السالم، مؤيد، صالح، عادل. إدارة موارد بشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث، اربد، 2006.

11. سنجق، غالب وخير الدين، مبادئ الادارة في المنظمات الصحية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.

12. الشرعة، عطاالله. إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، عمان: دار الحامد، 2014.

13. الصاوي، ياسر، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2007.

14. الطائي، يوسف حجيم، وآخرون، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، الوراق، عمان، 2006.

15. عباس، علي. أساسيات علم الإدارة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.

16. عبد الباقي، صلاح، وآخرون ..، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.

17. الطعاني، حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.

18. العلاق، بشير عباس. المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف. بنغازي: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع الإعلان، 2004.

19. علاق، بشير ، القيادة الادارية، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية، عمان الاردن، 2013م.

20. علام، محمد يسري. كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟. ثقافة للنشر و التوزيع. مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، 2009

21. عقيلى، عمر وصفى، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2003م.

22. فينى، مارتال . حقائق حول الإدارة الفعالة للموظفين. مؤسسة محمد بن راشد المكتوم 2009.

23. القحطاني، محمد بن دليم. إدارة موارد بشرية نحو منهج استراتيجى متكامل، دار الرياض للنشر، 2005.

24. المصري، منذر واصف.العولمة و تنمية الموارد البشرية .مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية. 2004.

25. مصطفى، أحمد . إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لراس المال الفكري)، جامعة الزقازيق، مصر، 2005.

26. ميا، علي . محمد الصطوف، إدارة الموارد البشرية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2005 -2006.

27. الموسوي، سنان، إدارة موارد بشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، 2004.

28. الهيتى، خالد عبد الرحمن، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجى، عمان : دار وائل، 2005.

29. وفية أحمد، الهنداوي، سياسات الأمن والسلامة المهنية، مجلة الإدارة العامة، الرياض –السعودية، العدد 82، مارس 1994م.

ب. المراجع الأجنبية:

1. Appleby, A, and Marvin, S., "Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status". Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000.

2. Anthony, William P., Human Resource Management (U.S.A): Druden Prwss, Harcourt Brace and Company, 1999.
3. Ashbaugh, S. and Miranda, R. Technology for Human Resources Management: Seven Questions and Answers, Public Personnel Management, (Vol.31, No.1, Spring 2002).
4. Brian, E. and Mark, A., Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms, Human Resource Management, (Vol. 38, No. 4, Winter 1999).
5. Brockbank, W. If HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage, Human Resource Management, (Vol. 38, No. 4, Winter 1999).
6. Chiavenato, I., Advances and Challenges in Human Resource Management in The New Millennium, Public Personnel Management, (Vol.30, No.1 Spring 2001).
7. Collins, C. and Clark, D. Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Network, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practice in Creating Orgnaizational Competitive Advantage, Academy of Management Journal, (Vol. 46, No. 6, 2003).
8. Daniels, Sharon, "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment", Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003.

9. David A. De Genso, Human Resources Management, New York: John Inc., 1996.

10. Edivnsson, L., Developing a Model for Managing Intellectual Capital, (U.S.A.: Butterworth- Heinemann, 2000).

11. Goel ,Dewaker , per A and compensation management ; a modern approach, Asoke . k. Ghosh, New Delhi ,India , 2008.

12. Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, "Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?" European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007.

13. Mondy, Wayne .noe, Robert, Human Resource Management, 9th Edition Texas.2005.

14. Robbins, S., and Coulter, M., Management, Pearson Prentice Hall, 2005.

15. Seidel, F., et.-al., Strategic Management for Health Care Organization, (U.S.A.: National Health Publishing, Co., 1990), P. 12.

16. Warther, William B. and Davis, Keith: Personnal Management and Human Resource (Tokyo: McGraw-Hill international Book Company,1998.



Human resources Management

Recent Trends and The Third Millennium Challenges



الدار المنهجية للنشر والتوزيع

عمان – شارع الملك حسين – مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس +962 6 4611169

E-mail: info@Almanhajiah.com

ص. ب. 922762 عمان 11192 الأردن


9 789957 593155